



**Maria do Rosário
Sousa Coutinho de
Calheiros e Menezes**

Turismo no Minho: Uma Abordagem de Rede



**Maria do Rosário
Sousa Coutinho de
Calheiros e Menezes**

Turismo no Minho: Uma Abordagem de Rede

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Carlos Costa do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

“O produto mais constante do espírito humano,
longe de ser o invento
no sentido da palavra, é,
ao contrário o aperfeiçoamento do assunto,
o desenvolvimento dos meios de expressão,
a transformação, mais ou menos profunda,
da ideia ou da forma inicial...”

Cruz Malpique em Filosofia do Plágio

À minha avó Lucinda
Condessa de Calheiros

o júri

presidente

Prof. Doutor Henrique Manuel Morais Diz
professor catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Luís Manuel Mota dos Santos Figueira
professor coordenador do Instituto Politécnico de Tomar

Prof. Doutor Carlos Manuel Martins Costa
professor associado com agregação da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Considerando esta dissertação como resultado de uma caminhada, agradeço a todos que de alguma forma passaram pela minha vida e contribuíram para a construção de quem sou hoje.

Aos meus pais e irmãos, com muito carinho e apoio, que não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

Um especial agradecimento à Ana, por todo apoio e carinho incondicional ao longo de todos estes anos, com quem dividi a angústia das provas e a alegria das comemorações.

Aos tios que sempre estiveram presentes nesta caminhada, em particular um obrigado à tia Ginha, tio Christian, tio João, tia Teresa, tia Ana e tio Pedro.

Pelos sábios conselhos e apoio incondicional, um obrigado aos meus padrinhos, tio Gaspar e tia Milu.

Aos amigos, em especial, Rafaela, Carlos e Matilde por todo o apoio, toda a partilha de emoções e de batalhas em conjunto, que ficarão sempre presentes ao longo da vida.

Um obrigado especial ao Nelson por todo o apoio, dedicação e incentivo, estando sempre presente nas minhas batalhas mais duras da vida, sempre com mão estendida e firme.

A todos os entrevistados pela sua pronta disponibilidade, e à organização Turihab pela prestabilidade e atenção, em particular à Dr.^a Maria do Céu.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Costa, pelo estímulo que imprimiu ao meu trabalho e pela sua permanente disponibilidade.

palavras-chave

Redes, turismo, território, Minho.

resumo

A diversificação existente na Natureza devido á sua multiplicidade leva a criação de especificidades quer no homem, quer nas culturas, quer na maneira como ocupam o espaço.

Deste modo, os vários espaços e agentes económicos intervenientes criam interdependências fortes entre eles, que lhes permite um alcance mais rápido no encontro de formas mais eficazes e potencializando novas formas de relacionamento na gestão do território.

O crescimento e desenvolvimento não são paralelos, não surgem simultaneamente, pelo que o desenvolvimento espacial tende a ser desigual, quer os factores que o regem sejam evitáveis ou inevitáveis. Para podermos superar deste modo a desigualdade existente, torna-se essencial apostar na mobilidade dos vários recursos, sejam eles humanos, materiais, tecnologias e informação.

O desenvolvimento espacial é, assim, resultado quer de factores naturais quer de factores construídos, estes mais recentes resultantes da acção do Homem. Pelo que surge assim a disponibilidade e acumulação de factores imateriais.

A intervenção humana sobre o território, contribui para diferenciar e potencializar os seus diferentes componentes, surgindo deste modo neste estudo com características equiparadas às de uma organização que com os seus variados recursos e intervenientes pretende tornar-se mais dinâmica e cativante.

Dentro do território, neste caso, foi dada especial atenção á rede turística por se encontrar uma grande similaridade entre as características desta indústria e as potencialidades de análises da *network approach*, procurando deste modo apurar a interacção entre esta mesma rede turística e o território onde esta se desenvolve, dentro da rede turística seleccionou-se como caso de estudo:

Turihab - Associação de Turismo de Habitação.

Portanto, em termos científicos, este estudo, centra-se nas diversas influências protagonizadas pela relação entre as dinâmicas territoriais e turísticas englobadas numa rede, procurando assim contribuir para um melhor conhecimento na área turística e territorial, demonstrando toda a sua multidisciplinaridade com a conexão entre marketing, administração territorial e turismo.

keywords

Networks, tourism, territory, Minho.

abstract

The diversity which exists in nature due to its multiplicity, eventually leads on to the creation of specificities, be it in man, culture or the way they occupy space. Within this frame, several spaces and economic agents, build up strong interdependencies, allowing a quicker reach of relevant solutions of relationship in the territorial organization. The development and growth are not parallel, they do not happen simultaneously, resulting in the fact that spatial development has a tendency to be uneven, regardless whether the conditioning factors are evitable or inevitable. In order to overcome the apparent differences, it becomes essential to empower the mobility of several resources, being those human, material, and technological or information.

The spatial development is, in this way, due to either natural or built factors, the most recent, due to Man's interaction. As a result appears the availability and accumulation of immaterial factors. The human intervention on the territory, contributes to differentiate and empower the different components, revealed in this study with characteristics similar to one of an organization, which with its' various resources and intervenients, hopes to become more dynamic and attractive.

Within the territory, in this case, special attention was given to the touristic network by showing a great similarity between the characteristics of this industry and the potentiality of analysis of the *network approach*, hence intently revealing and defining the interaction between this same touristic network and the territory where it's developed, inside the touristic network, Turihab was selected as a case study. Therefore, in scientific terms, this study focuses on several influences embodied by the relation between territorial and touristic dynamics inserted in a network, thereby attempting to better knowledge of the touristic and territorial areas, exposing the multidisciplinary aspect with connections between marketing, territorial administration and tourism.

Índice

Índice de Figuras	1
Índice de Tabelas.....	2
Listagem de Siglas.....	3
Introdução	4
Parte I - Revisão da Literatura	8
Capítulo 1	9
Redes Territoriais	9
1.1 - O Território como Rede	9
1.2 - Redes Interorganizacionais	10
1.3 - Modelo A-R-A.....	11
1.3.1 - As Relações Estabelecidas entre Actores, Actividades e Recursos.....	13
1.3.2 - A Network	17
1.4 - Características Estruturantes das Redes.....	18
1.4.1 - Posição na Rede.....	18
1.4.2 - Estabilidade, Mudança e Mobilização	19
1.5 - Conclusão.....	19
Capítulo 2	21
Turismo e o Território	21
2.1 - Destino Turístico.....	22
2.1.1- Processo de Formação de um Destino.....	22
2.1.2 - Papel da Imagem do Destino.....	24
2.1.3 – Sustentabilidade.....	25
Capítulo 3	27
Redes Turísticas.....	27

3.1 - Redes Interorganizacionais no Turismo.....	27
3.1.1 - Conclusão	30
3.2 - Condicionais no Turismo	30
Parte II - Investigação Empírica	32
Capítulo 4	34
Modelo de Análise.....	34
4.1 - Perspectivas Teóricas.....	34
4.2 - Problemática do Estudo.....	36
4.3 - Modelo de Análise	36
4.3.1 - A Relação Território - Rede Turística	37
4.3.2 - A Rede Turística - Caso de Estudo: Turihab.....	38
4.3.2.1 - Objectivos Comuns	38
4.3.3 - A Articulação Dinâmica do Modelo.....	39
Investigação Empírica.....	33
Capítulo 5	40
Metodologia	40
5.1 - Objectivos da Investigação.....	40
5.2 - Estrutura de Investigação.....	40
5.2.1 - Dados Primários.....	40
5.2.1.1 - Selecção da Amostra	42
5.2.1.2 - Análise de Dados.....	42
5.2.2 - Dados Secundários.....	42
Capítulo 6	44
O Território e o Turismo no Minho	44
6.1 - Minho: O Espaço Territorial	44
6.2 - O Recurso.....	45

6.2.1 - A Paisagem e a Cultura.....	45
6.2.2 - A Paisagem e as Actividades Económicas.....	45
6.3 - O Território e as Pessoas.....	46
6.4 - Recursos Geoestratégicos.....	47
6.5 Oferta e a Procura Turística	50
Capítulo 7	63
TURIHAB – Associação de Turismo de Habitação.....	63
7.1 - Apresentação da Turihab.....	63
7.2 - Criação da Marca Solares de Portugal	67
7.3 - Nova Legislação TER.....	68
7.4 - Aposta na Qualidade.....	68
7.5 - Aposta na Inovação e no Ecommerce.....	69
7.6 - Cooperar para Promover	69
7.5 - A Oferta e a Procura.....	69
7.5.1 - Distribuição do Produto por Agências Promocionais.....	70
7.5.2 - Ocupação	70
7.5.2.1 - Taxa de Ocupação por Localização Geográfica	70
7.5.2.2 - Ocupação Mensal.....	71
7.5.2.3 - Ocupação por Mercados.....	71
Capítulo 8	73
Análise do Caso.....	73
8.1 - Articulação entre a Rede Turística e a Rede Territorial	73
8.1.1 - Actores.....	73
8.1.2 - Recursos.....	75
8.1.3 - Actividades	76
8.2 - Objectivos Comuns.....	76

Capítulo 9	78
Considerações Finais	78
9.1 Conclusões	78
9.2 - Síntese das Principais Conclusões	78
9.3 - Limitações do Estudo	79
9.4 - Sugestões para Futuras Pesquisas.....	79
Referências Bibliográficas.....	81
Sites Consultados	83
Outros	83
Anexo 1 – Guião de entrevista para peritos do território e do turismo no Minho	Error! Bookmark not defined.
Anexo 2 - Guião de entrevista para associados da Turihab.. defined.	Error! Bookmark not
Anexo 3 - Guião de entrevista para órgãos da Turihab..... defined.	Error! Bookmark not

Índice de Figuras

Figura 1.1	Modelo ARA de rede industrial	12
Figura 1.2	Esquema de análise dos efeitos de desenvolvimento de relacionamentos negociais	18
Figura 2.1	Processo de formação do destino	22
Figura 2.2	Processo de formação da imagem do destino	25
Figura 3.1	Sistema turístico	32
Figura 4.1	Território como organização	35
Figura 4.2	O território como sistema articulado de redes	35
Figura 4.3	A interação do território com a rede turística	36
Figura 4.4	Modelo conceptual de análise	37
Figura 4.5	A relação território e rede turística	38
Figura 4.6	A relação rede turística e o caso de estudo: Turihab	38
Figura 6.1	Âmbito territorial	44
Figura 6.2	O “Natural” e o “Humanizado” no Território Minho	46
Figura 6.3	Evolução do tráfego de passageiros no Aeroporto de Sá Carneiro	47
Figura 6.4	Mapeamento dos Recursos Geoestratégicos do Minho turístico	50
Figura 7.1	Localização da Turihab	64
Figura 7.2	Distribuição das casas Solares de Portugal por Portugal Continental	64
Figura 7.3	Organograma da Turihab	66
Figura 7.4	Distribuição do produto por categoria	70
Figura 7.5	Distribuição do produto por agências promocionais - 2008	70
Figura 7.6	Taxa de Ocupação por Localização Geográfica - 2008	71
Figura 7.7	Ocupação Mensal - 2008	71
Figura 7.8	Ocupação por Mercados - 2008	72
Figura 8.1	Modelo conceptual de análise	73

Índice de Tabelas

Tabela 3.1	Questão de investigação	36
Tabela 5.1	Entrevistados	41
Tabela 6.1	Trabalhadores por conta de outrem segundo o nível de habilitações - 2005	48
Tabela 6.2	Evolução do PIB per capita (euros)	48
Tabela 6.3	Evolução do poder de compra e índice de desenvolvimento social	49
Tabela 6.4	Síntese dos Recursos Turísticos diagnosticados na Região por tipologia	51
Tabela 6.5	Indicadores de hotelaria - 2006	57
Tabela 6.6	Indicadores swot de recursos, produtos e procura no Minho	57
Tabela 7.1	Matriz swot da Turihab	65
Tabela 7.2	Caracterização das diferentes modalidades integrantes dos Solares de Portugal	67
Tabela 9.1	Esquematização sintética das principais conclusões	78

Listagem de Siglas

ADRIL	Associação de Desenvolvimento Integrado do Lima
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
ARA	Actores - Actividades - Recursos
ATA	Associação de Turismo de Aldeia
CCDR	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
CIM	Comunidade Intermunicipal
IMP	Industrial Marketing and Purchasing Group
ONG	Organizações Não Governamentais
PNG	Parque Nacional Peneda Gerês
RTM	Reinventar o Turismo no Minho
TH	Turismo de Habitação
TP	Turismo de Portugal
TURIHAB	Associação de Turismo de Habitação (Turihab)
WTO	World Tourism Organization

Introdução

No início do século XXI o turismo surge como uma força social, cultural e económica capaz de movimentar centenas de milhões de pessoas pelo Mundo.

O potencial de crescimento do sector do turismo posiciona-o como um dos principais motores da economia mundial, segundo a *World Tourism Organization* (WTO) prevê-se uma aceleração do crescimento do número de turistas internacionais que irá atingir mais de 1,5 mil milhões em 2020.

Segundo Ansarah (1996) a actividade turística pode ser considerada um agrupamento de sectores, existindo entre eles uma complementaridade técnica. Tendo em conta a sua heterogeneidade e complexidade, este autor afirma que o turismo como sector económico é um conceito difícil de definir de maneira uniforme, pois é uma actividade que atinge de forma directa vários sectores da economia, e de forma indirecta outros demais sectores.

O turismo é considerado por vários autores como uma única indústria, curiosamente Leiper (1979) apresenta o turismo como um grupo de indústrias ligadas com o propósito de satisfazerem as diversas necessidades turísticas. Esta visão é suportada por dois pilares: um deles refere que as indústrias do turismo não são similares às indústrias comuns e o outro diz que as referidas indústrias não produzem os mesmos bens, ou sequer recorrem a tecnologias equivalentes.

Berneker (1965) considera que no turismo estabelecem-se dois grupos de contactos, o grupo de relações materiais, que consiste no recurso a serviços e bens de consumo por parte de visitantes que para isso fazem uma despesa e o grupo de relações e imateriais, que consiste no contacto com o local visitado, a sua população, a sua cultura e as suas instituições.

De facto, sendo a dimensão tangível facilmente comparável e calculável é possível identificar os diversos contributos para seu reforço e sustentabilidade, a principal problemática na afirmação de um destino está relacionada com a formação e consolidação da imagem, que se constitui como principal componente da dimensão intangível do produto global inserido no destino.

Ansarah (1996) afirma que o produto turístico é entendido como uma experiência, disponível a um preço, que inclui cinco componentes básicos:

1. As atracções, no qual constituem a matéria-prima sobre as quais o núcleo se organiza;
2. Instalações e serviços, que podem ou não gerar fluxos turísticos mas a falta deles podem impedir o turista de visitar as atracções;

3. Os acessos, que são as vias e meios de transporte disponíveis considerados integrantes da infra-estrutura do núcleo receptor;
4. As imagens e percepções do destino, que são considerados poderosos motivadores nas viagens e turismo;
5. O preço, que pode ser visto como um todo que integra: os alojamentos, passagens aéreas, restaurantes e a participação nas atracções. O preço é considerado o principal ponto que influencia a decisão do cliente, devido à competitividade dos produtos, e o mais relevante na óptica do marketing, correspondendo a um pacote de componentes tangíveis e intangíveis, baseados numa actividade e num destino.

Assim, podemos afirmar que para o consumidor o produto turístico difere de um produto regular das indústrias, pois integra elementos e percepções intangíveis, e é sentido pelo consumidor como uma experiência única e individual formando uma imagem muito própria ligada a um determinado destino turístico.

Grängsjö (2003) defende que o turismo tende a desenvolver-se numa determinada área territorial, onde as diferentes organizações terão que interagir e cooperar com vista à sua potenciação como um todo.

Assim, para que haja uma potenciação do destino turístico é fundamental um empenho e um diálogo comum por parte das organizações, com dois objectivos primários; a determinação dos objectivos comuns e a criação de um produto uno aos olhos do consumidor (Grängsjö, 2003).

Hakansson *et al* (2003) apresenta o destino turístico inserido num território sob o ponto de vista de uma análise em rede, em que a rede territorial possui recursos, actores e propensão ao desenvolvimento de actividades.

No entanto, o território não tem sido objecto de estudo no qual condiciona a actividade das organizações e como sendo moldável por elas, desta forma está a ser considerado apenas como uma componente meramente geográfica que acolhe organizações.

Ao contrário desta perspectiva, que toma o território como um elemento estanque e fechado, esta dissertação apreende o território como um elemento relacional, no qual integra os três pilares de uma rede industrial (modelo A-RA), podendo segundo esta visão o território ser entendido como qualquer outra organização que influencia e é influenciado pelas organizações com as quais interage.

Esta dissertação tem como objectivo principal estudar a interacção entre o território e a rede turística nele existente, analisando os condicionamentos advindos entre estas duas realidades.

A dissertação encontra-se dividida em duas partes. Na primeira parte é exposta a revisão da literatura, onde são apresentados os principais fundamentos teóricos associados à tomada do espaço como uma rede interorganizacional. Na segunda parte, propõe-se um modelo conceptual de análise sob a perspectiva da *network approach* e procede-se a uma análise empírica do fenómeno em estudo segundo o modelo anteriormente referido.

A primeira parte contém três capítulos. O primeiro incide sobre a tomada do território como uma rede interorganizacional apresentando-se uma série de considerações relativas à tomada do território como rede, explicitando-se para tal as características das redes interorganizacionais e o modelo estruturante da análise das mesmas: o modelo actores - recursos – actividades (modelo ARA).

O segundo capítulo aborda o tema destino turístico, o processo de formação e a imagem de um destino turístico, o terceiro capítulo expõe o tema destino turístico, o seu processo de formação, a criação da sua imagem e a sua sustentabilidade.

No último capítulo desta secção é exposta uma breve abordagem sobre as redes turísticas e as condicionalidades no turismo, referindo-se no final do capítulo o impacto da actividade turística com o desenvolvimento territorial.

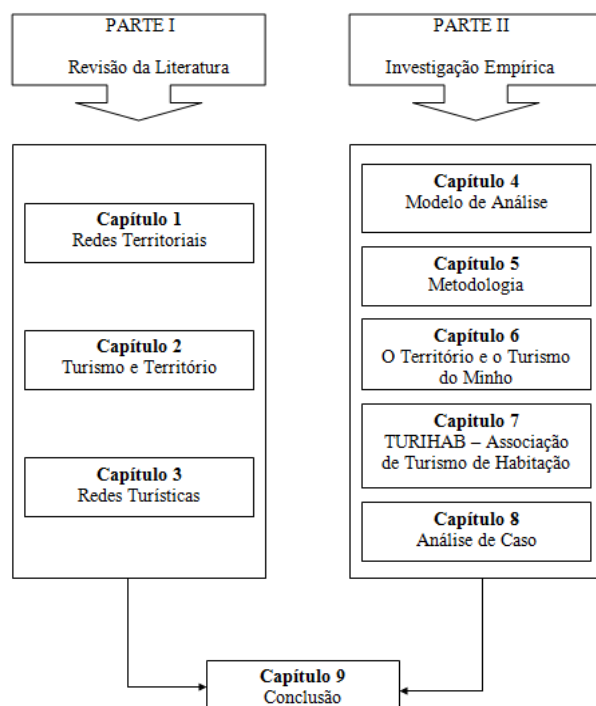
A segunda parte da dissertação começa por apresentar o modelo conceptual que servirá de base à análise de um caso no qual um território interage de forma específica com a rede turística integrada neste.

De seguida é apresentada a metodologia de investigação que vai ser utilizada no estudo empírico indicando-se neste capítulo os objectivos e a estrutura da investigação.

No sexto capítulo apresenta-se o território em estudo que é o Minho e uma breve abordagem sobre a procura e oferta neste espaço territorial. No capítulo seguinte é apresentado o caso de estudo: TURIHAB – Associação de Turismo de Habitação, nesta secção são expostas as características estruturantes desta organização, para que posteriormente no oitavo capítulo se proceda à aplicação do modelo de análise desenvolvido no quarto capítulo.

No último capítulo faz-se uma síntese das conclusões do respectivo estudo empírico ao qual se aplicou o modelo conceptual de análise, expõe-se as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

Esquemáticamente expõe-se, de forma resumida, a estrutura da dissertação apresentada:



Parte I

Revisão da Literatura

Capítulo 1

Redes Territoriais

Para o trabalho de investigação em causa é essencial fundamentar a tomada do território como elemento de análise relacional, sendo este o principal objectivo deste capítulo.

Este capítulo divide-se em cinco secções. Na primeira, expõe-se a literatura que suporta a visão relacional do território. Na segunda secção é apresentada uma perspectiva teórica das redes interorganizacionais desenvolvida pelo *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP).

Na terceira secção, é apresentado o modelo Actores - Recursos - Actividades (ARA), que é alvo de referência e de estudo pela maioria das investigações realizadas no âmbito das redes interorganizacionais, expondo-se aí as características e conhecimentos essenciais deles advindos.

Na secção seguinte são expostas as principais características das redes sendo o seu entendimento fundamental para a compreensão das dinâmicas associadas ao modelo. Por último é apresentada uma conclusão global do capítulo.

1.1 - O Território como Rede

Ao destino turístico, é confinado um território com características únicas no qual motivam os turistas a deslocar-se a esse espaço e desfrutar de experiências genuínas.

Segundo Hakansson *et al* (2003), apreendendo o território como uma organização, o valor deste depende crucialmente da forma como os seus recursos são geridos e combinados.

Na perspectiva dos mesmos autores, as relações sociais e institucionais estabelecidas e que têm origem no âmbito do território, no qual está integrado um destino turístico, são características autênticas e que afectam a atractividade da território em que se desenvolvem.

Assim, é possível afirmar-se que o espaço influencia a organização em si mas também a forma de como a organização relaciona-se com restantes organizações podendo esta interacção ser criadora de valor e potenciar o destino turístico (Hakansson *et al*, 2003).

Na mesma linha de raciocínio, Murdoch (2000) afirma que o espaço embora parcialmente físico é completamente relacional, dando ênfase ao carácter dinâmico do território. O estudo de Murdoch (2000) é também um exemplo de aplicação do

modelo ARA¹ ao estudo de territórios, tendo com isso o grande mérito de aproximar o pensamento geográfico às redes de relações entre actores. A sua abordagem neste domínio demonstra perfeitamente a compatibilidade desta visão com os destinos turísticos.

Grängsjö (2003) refere as diversas relações que um destino turístico pode estabelecer, criando pontes entre vários espaços formando um destino turístico, que só conseguirá ser atractivo e competitivo através de esforços conjuntos.

A gestão do turismo é condicionada pela capacidade de aprendizagem de grupos de organizações, através da interacção entre eles e entre os seus clientes. Parte deste processo de aprendizagem é feito através da rede de canais de comunicação muito semelhantes aos usados nas redes industriais (Tremblay, 1998). Este autor apresenta 3 tipos de redes susceptíveis de surgir no mercado turístico apresentadas no terceiro capítulo de redes turísticas.

O mesmo autor também refere a importância da coordenação de recursos na última parte do serviço turístico que se desenrola num destino específico, onde as organizações partilham desde infra-estruturas, atracções e cenários naturais, sendo fundamental através de múltiplas relações e interacções coordenar os recursos existentes com o objectivo de determinar e apurar o produto turístico, para que desse modo possa aumentar a sua competitividade.

1.2 - Redes Interorganizacionais

O objectivo desta secção é apresentar e explorar as características dos mercados enquanto redes.

De acordo com o autor Mattsson (2003) uma rede industrial é formada por vários tipos de relações dinâmicas, estas relações são partilhadas por actores que gerem recursos e desenvolvem actividades.

Uma rede empresarial pode ser representada como uma estrutura formada por “nós” conectados entre si através de “linhas”, os “nós” seriam as unidades empresariais e as “linhas” seriam os relacionamentos entre eles (Hakansson e Ford, 2002). Esta visão simplista, consegue evidenciar a característica essencial da tomada dos mercados como rede de relações: a interdependência entre as entidades da rede.

Hakansson e Snehota (1995) identificam quatro características estruturais às relações estabelecidas entre redes empresariais: continuidade, complexidade, simetria e informalidade.

¹ O modelo ARA assume uma relevância excepcional nesta dissertação sendo desenvolvido na terceira secção deste capítulo, consistindo na articulação das organizações em torno de actores, recursos e actividades que interagem entre si.

A continuidade está relacionada com o tempo dos relacionamentos, a complexidade remete para o número de agentes envolvidos nos relacionamentos, a simetria diz respeito à posição diferenciada entre actores e a informalidade caracteriza o envolvente global onde os relacionamentos se estruturam.

Os estudos de Hakansson e Ford (2002) identificam três paradoxos resultantes dos relacionamentos em rede que pelos seus importantes efeitos no desenvolvimento da rede será de seguida exposto.

Primeiro paradoxo: as empresas que formam a rede não actuam de modo individual, os relacionamentos nestas estabelecidos tanto podem ser positivos para o desenvolvimento da empresa também como condicionadores (Hakansson e Ford 2002).

O segundo paradoxo está no facto de que quando as organizações formam uma rede simultaneamente influenciam e são influenciadas (Hakansson e Ford, 2002).

O terceiro paradoxo está relacionado com o controlo da rede por parte dos actores, em que quanto mais uma empresa tentar obter o controlo sobre a rede, consequentemente diminui o carácter dinâmico e inovador da rede (Hakansson e Ford, 2002).

Nesta secção foi exposta a visão do território como rede e as principais características de uma estrutura organizada em rede, tal como alguns dos paradoxos adjacentes a estas. De seguida, vai ser apresentado o modelo Actores - Recursos - Actividades (ARA).

1.3 - Modelo A-R-A

O conceito de rede de empresas é exposto pelo *IMP Group* como o conjunto de relacionamentos criados entre empresas (Hakansson e Johanson, 1993). Este conceito evidencia a relações de díade entre as empresas envolvidas e os efeitos advindos destas, desta forma modeliza uma visão de rede.

O modelo foi inicialmente criado por Hakansson, em que definiu como elementos base de qualquer rede, os actores, as actividades e os recursos, e considera que os três se interligam entre si em toda a estrutura das redes (Hakansson, 1982). O modelo final, que é de seguida apresentado, surgiu dois anos mais tarde com a colaboração de Jan Johanson (figura 1.1).

O modelo apresentado na figura 1.1, tem 3 pilares como base: os actores, as actividades e os recursos. Os actores desempenham e controlam as actividades, desenvolvem diversos tipos de relacionamentos entre si e controlam os recursos disponíveis. Podem ser indivíduos, grupos de indivíduos, empresas, partes de empresas ou grupos de empresas, podendo portanto pertencer a diferentes níveis organizacionais.

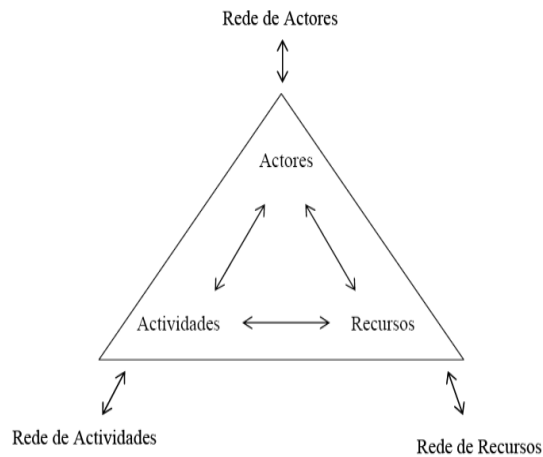


Figura 1.1 Modelo ARA de rede industrial
Fonte: Hakansson e Johanson (1992)

Hakansson e Johanson (1992) agrupam as diversas particularidades dos actores em cinco características base:

- A primeira característica está ligada à sua função de desenvolver e controlar actividades, tal como os determinar os recursos a serem utilizados e geridos.
- A segunda característica é referente ao facto dos actores através dos relacionamentos desenvolvidos conseguirem aceder a recursos de outros actores, obtendo um leque maior de recursos disponíveis.
- A terceira característica está relacionada com os actores que controlam os recursos, este controlo poderá ser: directo - quando o actor pode ter acesso directo ao recurso sem condicionantes, ou indirecto - quando o recurso é disponibilizado por terceiros e o actor terá que aceder ao recurso através da rede de relacionamentos.
- A quarta característica refere-se ao objectivo comum dos actores em aumentar o poder da rede. Associado a este objectivo é necessário atingir as diversas metas estabelecidas, o aumento do poder da rede vai ser condicionado pelos recursos disponíveis, como estes são geridos e que actividades são desenvolvidas.
- A última característica, remete à posição que cada actor ocupa na rede, às ligações e conhecimento que têm com esta, e ainda os efeitos advindos destas três particularidades.

As actividades podem ser vistas de uma forma genérica como uma sequência de actos direccionados relativamente a um propósito (Hakanson e Snehota, 1995).

Assim, as actividades são as várias formas possíveis de realizar acções através da utilização de recursos e combinação destes. Com um maior conhecimento sobre os recursos consequentemente surgem melhores modos de serem combinados, obtendo-se melhores resultados dotados de inovação.

Hakansson e Johanson (1992) identificam dois tipos de actividades nas abordagens em rede: as actividades de transformação e as actividades de transferência. As actividades de transformação acontecem quando existem alterações de um recurso que é gerido por parte de um actor, as actividades de transferência são caracterizadas pela necessidade de deslocação de actores para o controlo directo de um recurso comum e é influenciada pela relação desenvolvida entre esses actores.

De facto, não faz sentido uma análise singular das actividades onde não são consideradas as relações estabelecidas, mas quando a análise integra os comportamentos e formas de relacionamento dos actores, que é onde muitas vezes é evidenciado o carácter institucional (Hakansson e Johanson, 1992).

Hakansson e Johanson (1992) estabelecem uma conexão entre actividades de transformação e recursos de transformação e entre actividades de transferência e recursos de transferência.

Segundo Hakansson e Snehota (1995), um qualquer recurso poderá aumentar ou diminuir o seu valor a dois níveis:

1. Através da atribuição de novas valências ou serem-lhe reconhecidas novas características;
2. Pela identificação de outras actividades onde os mesmos possam vir a ser solicitados, sendo que o valor de um recurso também provém do uso do seu potencial.

Em suma, os actores utilizam recursos para realizar as actividades, os recursos são detentores de um carácter heterogéneo e têm atributos em número e dimensão ilimitados. Estes ou as combinações destes são uma condição vital para as actividades, independentemente do seu tipo.

1.3.1 - As Relações Estabelecidas entre Actores, Actividades e Recursos

Os relacionamentos entre organizações são dirigidos por indivíduos, que por definição têm as suas crenças, valores, motivações e características particulares, que inevitavelmente serão reflectidas nos relacionamentos que estes conduzem em nome da organização.

Os indivíduos que constituem uma organização estabelecem naturalmente relacionamentos, no qual difundem os seus próprios valores e convicções, e que consequentemente são reflectidas na própria organização. No entanto, cada um deve

orientar as suas acções segundo os objectivos da organização, e desta forma conseguir uma esfera de actuação uniforme e sólida.

De facto, a forma como as actividades são conduzidas e o modo como os recursos são usados, são influenciados pelas características “humanas” da organização. As organizações serão assim tomadas como actores e por isso são detentoras de uma identidade provinda das interacções que promovem com outras e que lhes conferirão características singulares (Hakansson e Snehota, 1995).

Hakansson e Snehota (1995) denominam por laços os relacionamentos estabelecidos entre actores que podem pertencer a diferentes organizações numa rede. Os laços são construídos ao longo do tempo e são influenciados pelas experiências passadas de cada indivíduo, e terão um papel vital na coordenação das relações de negócios entre as organizações.

A apreensão de uma organização como um conjunto de actores que interagem de forma conjunta faz com que a identidade assumida por cada actor tenha uma enorme importância na projecção da própria identidade da organização na rede.

Assim, a identidade a estimular, deverá ser orientada pelos valores da organização e por isso competirá à organização direccionar esforços e desenvolver os laços necessários à projecção de uma visibilidade e uma identidade coerente aos seus interesses, pois só aí o investimento no desenvolvimento de laços com terceiros poderá ter retorno.

Devido à diversidade de identidades que coexistem numa organização, surgem inevitavelmente dificuldades ao nível de gestão de laços entre actores, que necessitarão de uma gestão cuidada e adequada para a criação de uma imagem coesa e unificada.

A capacidade de movimentar actores que confirmam à organização um carácter distinto e valorizador na rede, é essencial para uma posição diferenciada e com poder. Por isso Hakansson e Snehota (1995) focam a importância da gestão dos laços entre actores, em três pontos vitais:

1. O estabelecimento e desenvolvimento de laços e a sua utilização nos relacionamentos da organização, que passará por um processo gradual de construção de compromisso e confiança;
2. Utilização do conjunto de laços da organização incorporados na sua rede global no sentido de expandir as suas capacidades;
3. A capacidade de manutenção de uma identidade forte e diferenciada na rede ao longo do tempo.

Para desenvolver actividades e aceder a recursos, as organizações tomadas como actores deverão relacionar-se com contrapartes, na base do compromisso, responsabilidade e confiança ao longo de um processo de aprendizagem colectiva.

As actividades desenvolvidas por um actor, quer seja ele uma empresa ou uma unidade organizacional, contêm em si interdependências que as relacionam com actividades de empresas terceiras.

De facto, numa perspectiva orientada pelo marketing, muitos dos propósitos e finalidades das organizações empresariais passam pelo desenvolvimento de actividades que gerem trocas entre os actores, residindo a essência das relações de negócios nas trocas e interdependências entre actores originadas por essas actividades, sendo essencial sob uma perspectiva de abordagem do mercado em rede, a elaboração continuada de interdependências (Hakansson e Ford, 2002). Daí resulta que nenhuma empresa poderá ignorar o facto e as consequências das suas actividades estarem interligadas com as actividades dos seus pares.

Hakansson e Snehota (1995) salientam três parâmetros referentes à dimensão das actividades na gestão das organizações:

1. Como desenvolver e lidar com as ligações de actividades tomadas na sua dimensão individual;
2. Como usar favoravelmente o mecanismo de relacionamentos e de ligações do qual a organização faz parte;
3. Identificar as acções a empreender de modo a incrementar a posição da organização na estrutura global do sistema de actividades.

A ligação entre recursos e actividades é inevitável já que os recursos são criados, mantidos e consumidos através e por actividades, por sua vez as actividades requerem recursos para existirem (Hakansson e Johanson, 1992).

De facto o carácter relacional e de autenticidade conferido à rede tomada como recurso, torna-se, dada a actual difusão de tecnologia e informação, cada vez mais pertinente, pois tal facilidade de divulgação potencia o facto de qualquer recurso desenvolvido internamente seja reproduzível com relativa facilidade dentro de um horizonte temporal muito limitado.

Hakansson e Snehota (1995) designam por constelação de recursos todos os elos existentes criados através dos recursos. A observação segundo uma constelação de recursos conduzirá consigo diversos impactos na análise dos recursos de uma organização.

O impacto mais evidente da constelação de recursos é a pluralidade de elos entre eles existentes, cuja força e extensão está directamente relacionada com a dependência que tais recursos originam para organização. Quando essa dependência é muito forte

dificulta a utilização de recursos alternativos, por este motivo é importante que a organização garanta um forte envolvimento com os seus pares, de modo a poder utilizar de forma eficaz os recursos a eles afectos (Hakansson e Snehota, 1995).

Ainda, outro impacto mencionado pelos mesmos autores, advém do enredo resultado da diversidade de elos que estão ligados a recursos heterogéneos, que fará com que o crescimento e progresso destes sejam influenciados, já que a alteração de um dos referidos recursos poderá, via constelação ter consequências em todos os restantes em que está conectado.

Por último, resultante dos efeitos anteriores, derivará o facto das organizações através de uma aprendizagem colectiva proveniente desta teia de ligações, terem uma acção coordenada visando o mesmo objectivo, permitindo deste modo desenvolver de forma sustentável o crescimento da própria rede (Hakansson e Snehota, 1995).

Hakansson e Snehota (1995) afirmam que este conhecimento, poder-se-á processar de duas formas distintas, sendo uma delas de forma directa, imediata e isolada através da prática, pela partilha de saberes e experiências entre organizações ou ainda advir do acumular mútuo e gradual de conhecimentos passados, consequentes das várias ocorrências surgidas no desenrolar do desenvolvimento da constelação.

Para ocorrer a última forma de conhecimento é necessário segundo Hakansson e Snehota (1995) duas características na constelação de recursos: estabilidade e diversidade.

A estabilidade está associada a uma aprendizagem progressiva e segura, proveniente de uma firmeza e solidez de comportamentos, a diversidade está relacionada com a necessidade que as partes têm em procurar modos diferentes e mais eficazes na combinação de recursos. Assim, a constelação de recursos deverá promover uma estrutura evolutiva e dinâmica, contudo, deverá processar-se numa trajetória estável e coerente. (Hakansson e Snehota, 1995).

O modo de aprendizagem das organizações é fundamentalmente traçado pelos relacionamentos estabelecidos, no qual está a essência dos elos integrantes das constelações de recursos (Hakansson *et al*, 1999). Assim sendo, será de prever que estas constelações sejam dotadas de dinamismo, favorecido pela heterogeneidade relativa à posse e controlo de recursos entre as organizações e que a estabilidade necessária permita aprofundar o conhecimento das partes e favoreça a vitalidade da constelação.

De facto, os relacionamentos influenciam os recursos que a organização conseguirá mobilizar, sendo que através destes relacionamentos é possível obter acesso a recursos aparentemente indisponíveis (Hakansson e Snehota, 1995).

Assim, compete à gestão organizacional a função de gerir de forma valorizadora os seus recursos tomados sob uma perspectiva relacional. Sendo fundamental alargar a

visão de uma relação singular para o amplo leque de relacionamentos estabelecidos entre os recursos da organização, de forma a tirar partido da ligação de elos advindos desses relacionamentos.

Em suma, a forma como se relacionam os recursos ou actividades entre actores afectará todas as relações ligadas em rede, sendo que todos os elementos estão conectados entre si, quer seja por laços entre actores, quer por elos entre recursos ou ainda ligações entre actividades, caracterizados pelo seu carácter relacional.

1.3.2 - A Network

A apresentação do modelo ARA na secção anterior teve como principal objectivo a caracterização dos seus elementos e a sua interligação múltipla. Elaborada a primeira etapa estamos na condição de expor as consequências dos efeitos decorrentes da consideração simultânea dos elementos do modelo.

Hakansson e Johanson (1992) definem quatro forças estruturantes da *network*:

- Interdependência Funcional - É desenvolvida uma relação de dependência entre os três elementos operantes, que permita sustentar um processo coordenador de recursos diferenciados para dar resposta a procura diversas.
- Estruturas de Poder – Os actores detêm controlo das actividades e recursos, sendo desenvolvidas diferentes relações de poder concordantes com este controlo.
- Estrutura de conhecimento - As trocas de conhecimentos dos elementos que operam na rede, tal como as suas experiências passadas, condicionam o lugar que as actividades tomam dentro da rede e o perfil de utilização dos recursos.
- Dependência intertemporal – Sendo a rede o resultado de todas as acções passadas, é entendido perante os actores que o interpretarão no futuro.

Hakansson e Snehota (1995) desenvolveram um esquema no qual é possível ver os efeitos provenientes das quatro forças estruturantes que agem sob os diversos elementos da rede, tornando-se importante explicar os variados efeitos quando ocorrida alguma mudança.

A figura 1.2 demonstra a ligação entre os vários elementos e os efeitos associados a mudanças organizacionais ocorridas em qualquer ponto dos três pilares do esquema: organização, relações e rede.

Podemos observar que na primeira coluna da figura 1.2 é ilustrada os efeitos das organizações e consequentemente o seu poder competitivo. De seguida é apresentada a mudança num nível directo no relacionamento, que será também dependente de alterações advindas de cada um dos elementos integrados no relacionamento

(visíveis na segunda coluna da figura 1.2). Por último, a terceira coluna evidencia uma visão global resultante dos vários estímulos, reacções e objectivos adjacentes.

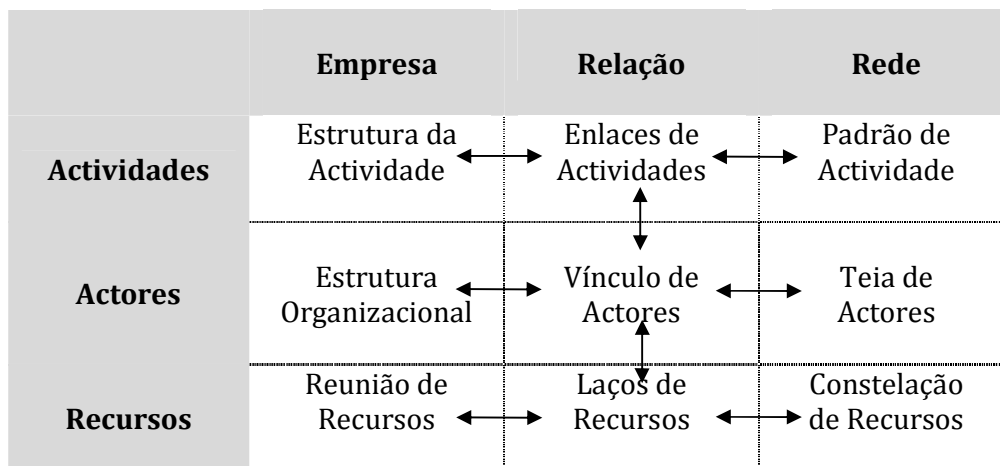


Figura 1.2 Esquema dos efeitos de desenvolvimento de relacionamentos

Fonte: Hakansson e Snehota (1995) adaptado

Hakansson (1992) refere que uma mudança iniciada por um actor, deverá, para ter qualquer efeito, ser acompanhada por adaptações de pelo menos alguns dos outros actores. Se este não for o caso, na melhor das hipóteses a mudança não terá qualquer efeito no seu iniciador e na pior das hipóteses poderá dar um resultado oposto ao desejado, assim, qualquer acção executada terá efeitos tanto globais como parcelares.

Em suma, o esquema desenvolvido por Hakansson e Snehota (1995) apresenta a interacção dos elementos e os potenciais efeitos de qualquer mudança na *network*, no entanto não quantifica e não é suficiente para determinar de forma precisa a dimensão e probabilidade de ocorrência de cada acção, para isso seria necessário utilizar outros métodos de análise.

1.4 - Características Estruturantes das Redes

É importante relembrar alguns conceitos que embora utilizados previamente só agora, à luz dos conhecimentos dos elementos estruturantes do modelo ARA e da visão dos mercados como redes interorganizacionais, ganharão mais efeito e permitirão uma análise mais cuidada. Assim, de seguida dar-se-á destaque à posição assumida pelos actores na rede, e à inevitabilidade da ocorrência simultânea de estabilidade e mudança.

1.4.1 - Posição na Rede

Uma rede interorganizacional é fortemente caracterizada pelas relações que se estabelecem entre os actores que a integram. Assim, o conceito de posição ganha uma particular importância, dado que todas as organizações são influenciadas pelos relacionamentos, podendo ser de forma directa ou indirecta com as contrapartes e com os actores que ocupam uma posição na rede.

De facto a posição na rede está ligada à visão e interpretação de cada actor, o que influenciará o desenvolvimento da própria rede. Em períodos de sazonalidade a posição na rede tenderá a ser menos móvel, ao contrário de indústrias menos definidas no qual a posição dos actores tende a ser muito volátil (Hakansson e Snehota, 1995).

Em suma, a posição de uma organização será sempre progressiva com o decorrer do tempo e poderá ser modificada com o estabelecimento de novas relações ou transformação do tipo de relacionamentos existentes.

1.4.2 - Estabilidade, Mudança e Mobilização

Na abordagem em rede os actores desempenham um papel vital no processo de mudança dentro da rede, segundo Hakansson e Snehota (1995) qualquer alteração é necessário a acção de um ou mais actores, sendo estes os responsáveis pela transformação e evolução da própria rede.

Hakansson e Snehota (1995) afirmam que uma rede interorganizacional nunca poderá ser vista como uma estrutura estável. É antes uma estrutura com características dinâmicas inerentes, caracterizada por um processo de organização contínuo.

Vários estudos relacionam a evolução da rede com o desenvolvimento de vectores essenciais na rede, que estão relacionados com os laços criados entre actores, elos entre recursos e ligações de actividades.

Hakansson e Snehota (1995) dão particular ênfase ao vector que conecta laços entre actores e ligações de actividades e que traz consigo a “especialização” de cada actor num número cada vez mais limitado de actividades.

Segundo estes autores a mudança deverá ser tomada como um fluxo contínuo que perfilhará a evolução histórica da rede e que lhe confere uma forma de desenvolvimento perceptível e não aleatório que é facilmente identificável através da análise dos vectores de mudança.

Muitas vezes a estabilidade e a mudança progridem paralelamente e possuem características de complementaridade e reforço mútuo. A mudança no contexto de rede nunca é considerada aleatória visto ser articulada por forças de rede, tendo incessantemente uma lógica e coerência sempre associada aos três vectores que conectam actores, recursos e actividades.

1.5 - Conclusão

Ao longo deste capítulo, procedeu-se a uma exposição do corpo teórico desenvolvido pelo *IMP Group* e que irá ser o grande suporte do trabalho de investigação. Num primeiro momento, apresentaram-se as considerações quanto aos fundamentos da

tomada do território como organização e entidade relacional, sendo que posteriormente se procedeu a uma explicação das redes interorganizacionais e das características estruturantes a elas associadas.

A última parte deste capítulo, foi destinada à abordagem de características estruturantes das redes, sendo estes conceitos fundamentais no entendimento da dinâmica de redes e consequentemente na prossecução do trabalho de investigação.

Este capítulo revela-se fundamental pois possibilitará condescender visões particulares que se apropriam ao corpo teórico que nele foi exposto, o que será concretizado no terceiro capítulo com a apresentação de redes turísticas sob a tutela do domínio teórico da investigação anteriormente desenvolvido.

Capítulo 2

Turismo e o Território

Segundo Croce e Perri (2008) o território é edificado por um conjunto de recursos que devem ser preservados e desenvolvidos ao longo do tempo, em sintonia com as preocupações ambientais, sociais e de sustentabilidade económica.

O turismo como sistema, concebido como uma dimensão territorial capaz de melhorar o valor excedente, que pode ser gerado por um destino como um todo, a forma adoptada pelo sistema e denotando o modo como interage com os recursos e a sua combinação, irá ser geradora de um produto turístico, que também através da interacção com os clientes, determinará a sua percepção do território (Croce e Perri, 2008).

No estudo de Croce e Perri (2008) é sugerido que o sistema territorial seja visto como um elemento relacional no qual as relações entre os diversos actores ao longo do tempo geram um sistema de turismo, que nas suas diversas formas gera ofertas capazes de criar valor para segmentos específicos de mercado.

Os mesmos autores defendem que destino pode ser encarado como autónomo competitivo, quando existe uma homogeneidade cultural inimitável nesse território.

Assim, é a este território autónomo que compete através dos recursos disponíveis desenvolver e apoiar as organizações integradas, promovendo o desenvolvimento e, finalmente, melhorando a qualidade de vida da comunidade local (Croce e Perri, 2008).

Croce e Perri (2008) dão particular atenção para o aumento substancial dos fluxos turísticos e salientam a elevada fragilidade dos ambientes e efectivamente os riscos associados a uma diminuição progressiva do ambiente, onde, o consumo excessivo dos recursos poderá levar à extinção destes e consequentemente a perda da Identidade local.

Assim, os autores Croce e Perri (2008) defendem um desenvolvimento respeitador do princípio da sustentabilidade ambiental, sendo este o elemento chave bloqueador do impacto negativo sobre os recursos ambientais gerados pelo progressivo aumento do turismo.

Este capítulo apresenta como tema central o destino turístico, o seu processo de formação, o papel da sua imagem e uma breve reflexão sobre a sustentabilidade do turismo em determinado destino.

2.1 - Destino Turístico

2.1.1- Processo de Formação de um Destino

Uma vez determinado o planeamento turístico, é fundamental analisarmos as componentes ou elementos da actividade turística para o processo de formação de um destino turístico (ver figura 2.1).

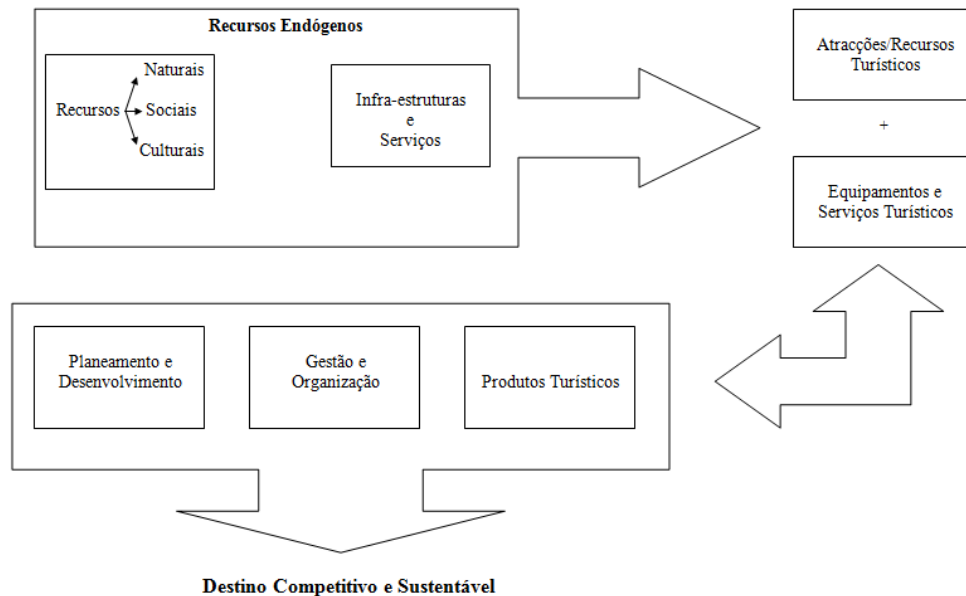


Figura 2.1 Processo de formação do destino

Fonte: Elaboração própria a partir de Vera (1997) e de Ritchie e Crouch (2005)

No processo de formação de um destino turístico, os recursos do território, os seus factores intrínsecos e endógenos, aparecem de forma primordial na primeira fase de análise (Ritchie e Crouch, 2005).

Este contíguo de elementos, entre os quais se destacam; as infra-estruturas, os acessos, as empresas, o sistema social e político, integram-se nos estudos preliminares da situação da área tal como, também a análise da população local (WTO, 1998).

Ritchie e Crouch (2005) referem a importância das infra-estruturas disponíveis no território, não só a nível quantitativo mas também a nível qualitativo, dividindo dois tipos de infra-estruturas; infra-estruturas gerais e as infra-estruturas de serviços básicos.

Os mesmos autores afirmam que a capacidade do sector público e privado de proporcionarem e conservarem as infra-estruturas, que a actividade turística e a própria população local carecem, influenciará de modo decisivo a competitividade de um destino turístico.

Ainda, outro elemento a destacar, que determina a competitividade de um destino turístico é a acessibilidade a esse destino, que dependerá fundamentalmente das infra-estruturas de transporte, da situação geográfica do território, mas também, da existência de rotas de conexão até ao destino, da capacidade dos aeroportos e a respectiva regulação aérea (Ritchie e Crouch, 2005).

A acessibilidade tem como objectivos principais; a qualidade de vida local, mas também que o destino turístico seja acessível quer ao turista individual quer aos operadores turísticos, evitando assim ser ultrapassado por outros destinos, em termos de desenvolvimento (Ritchie e Crouch, 2005).

Ainda, outros aspectos importantes são mencionados por Ritchie e Crouch (2005) que são facilitadores do desenvolvimento do turismo, como:

- Recursos humanos - A disponibilidade e qualidade dos recursos humanos locais, os salários praticados, a produtividade e ética no trabalho, as condições de trabalho, a regulação laboral e as organizações sindicais existentes;
- Recursos financeiros – Os recursos financeiros disponíveis, as possibilidades de investimentos e as expectativas;
- A atitude dos residentes - A simpatia e a cortesia são elementos muito valorizados pelos turistas e que marcam a experiência vivida, o que depende não só das pessoas que trabalham na actividade turística mas, também, dos comportamentos dos próprios residentes;
- Funcionamento das empresas locais - É determinante que as empresas de pequena e média dimensão locais, possuam um elevado grau de flexibilidade de modo a ajustarem-se às mudanças frequentes na procura;
- Vontade e determinação política - É importante que o sector público aposte no turismo, criando apoios e desenvolvendo ou melhorando a qualidade dos elementos importantes para o desenvolvimento do turismo.

A atitude passiva do sector público tem vindo a alterar-se dado o reconhecimento do contributo em termos económicos e sociais que o turismo proporciona, dando a devida importância ao seu empenho para com a actividade turística nas suas estratégias de desenvolvimento, no impulso a novos projectos e iniciativas, nos incentivos e limitações que estabeleça, entre outros aspectos (Vera, 1997).

Observa-se uma crescente preocupação pela informação e recolha de dados do destino, esta apreensão está relacionada com desenvolvimento e uso eficiente dos sistemas de informação que permitem aos gestores obterem todos os dados necessários para compreenderem as necessidades dos turistas e desenvolverem um produto eficiente (Vera, 1997).

Parte desta informação está relacionada com os recursos do território, e a potencialidade de oferecer uma experiência única ao turista (Vera, 1997).

Assim, segundo Vera (1997) o modelo a adoptar não deve ser um modelo de simples competitividade económica mas uma competitividade sustentável a longo prazo, que tenha em consideração a administração e preservação de todos os recursos, sejam naturais, culturais ou sociais.

2.1.2 - Papel da Imagem do Destino

A imagem de um destino é formada por uma pluralidade de elementos ou atributos que a determinam de forma decisiva. No entanto, a imagem é inevitavelmente moldada pelas crenças e ideias que um indivíduo tem sobre a área geográfica em causa, através dos dados informativos que obteve ou pela experiência vivenciada no próprio local (Gartner, 1996).

Assim, segundo Gartner (1996) para se analisar um destino é necessário analisar a imagem e os elementos particulares que a formam.

Observa-se uma crescente preocupação com imagem dos destinos turístico, pois esta afecta de forma determinante a apreensão subjectiva do indivíduo e, consequentemente, o seu comportamento e a eleição do destino (Baloglu e McCleary, 1999).

Baloglu e McCleary (1999) desenvolveram um modelo de formação da imagem, em que metodiza as forças e os elementos que estimulam a formação da imagem e propõe relacionamentos entre os diferentes níveis de avaliação dentro da sua estrutura (cognitiva, afectiva, global), bem como os elementos que determinam estas avaliações.

Através da figura 2.2 apresentada, pode-se concluir que na formação da imagem intervêm factores como as motivações, a personalidade e variáveis sócio-demográficas, bem como as várias fontes de informação às quais se tem acesso. Neste sentido, o último representa variáveis de estímulo, enquanto os primeiros representam características do consumidor.

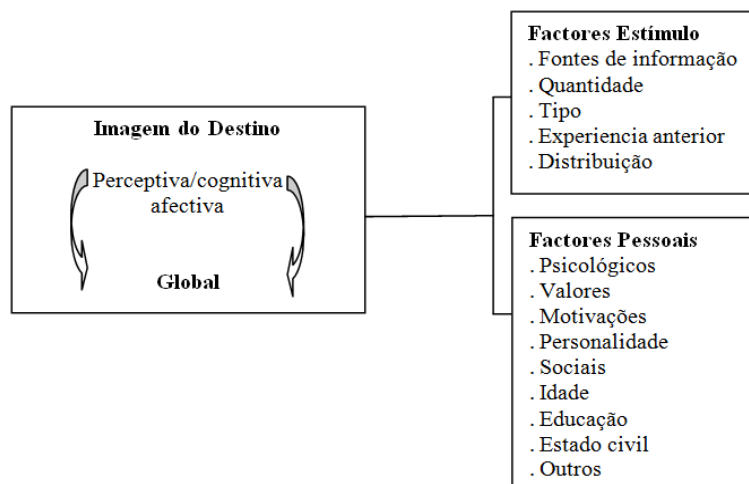


Figura 2.2 Processo de formação da imagem do destino
 Fonte: Adaptado a partir de Baloglu e McCleary (1999)

Em suma, a formação da imagem de destino resulta de duas forças principais: os factores de estímulo e os factores pessoais. Os factores de estímulo relacionam-se com os estímulos externos e com as experiências anteriores. Os segundos factores respeitam às características sociais e psicológicas do receptor (Baloglu e McCleary, 1999).

2.1.3 – Sustentabilidade

Vera (1997) afirma que o turismo assume-se como factor de pluriactividade, através da interacção de um conjunto de outras actividades económicas que dele são afluentes e que com ele dinamizam.

Isto pode ser constatado não só em termos financeiros mas também em termos de emprego, de conservação do meio ambiente, de impulso à reabilitação do património artístico e cultural, entre os efeitos positivos mais evidentes (Vera, 1997).

Segundo a mesma autora os impactos positivos da actividade turística são facilmente visíveis, quer ao nível de conservação do meio ambiente, de impulso à reabilitação do património artístico e cultural quer na criação de emprego.

Contudo, segundo Vera (1997), se o turismo envolver um elevado ou excessivo número de pessoas, recursos e infra-estruturas, pode causar a deterioração do meio ambiente bem como problemas sócio-culturais nas áreas turísticas onde se desenvolve.

Assim, o grande desafio que turismo enfrenta subsiste em harmonizar o crescimento desta actividade com a utilização racional e estável dos seus recursos, sendo a preservação a condição necessária para a contiguidade e desenvolvimento desta actividade.

O conceito de “sustentável” ou “sustentabilidade” surge, assim, como um factor de referência em qualquer política de planeamento turístico, com o objectivo primordial de assegurar a continuidade da actividade, a manutenção do património natural e cultural e a satisfação do turista e da comunidade local, através do estabelecimento de parcerias entre agentes públicos e privados (Vera, 1997).

Em suma, para que os factores económicos, sociais e ambientais sejam potenciados com o desenvolvimento da actividade turística, é crucial a integração desta num marco de sustentabilidade.

Capítulo 3

Redes Turísticas

O capítulo de seguida exposto tem como objectivo a aplicação do conhecimento apresentado da *network approach* à realidade particular que irá ser alvo de estudo: o turismo inserido no território.

Com a exposição anterior do território sob uma perspectiva relacional concordante com a abordagem das redes interorganizacionais, é necessário transportar a visão desta componente teórica em torno da actividade turística, sendo esta uma rede particular do território para a qual a realidade empírica do estudo posteriormente se dirigirá.

Este capítulo divide-se em duas secções; na primeira parte expor-se á o tema das redes interorganizacionais no turismo, na segunda secção serão apresentadas algumas das condicionalidades no turismo.

3.1 - Redes Interorganizacionais no Turismo

No turismo existe um ambiente propício à formação de redes interorganizacionais (networks), devido a uma grande diversidade de segmentos e dimensão de empresas.

O turismo é visto como um modelo organizacional dentro da abordagem de redes de cooperação, em que abre um novo horizonte e introduz uma dinâmica inovadora neste sector (Tremblay,1998).

Segundo Tremblay (1998) a adopção de uma visão em rede neste sector permite um aumento de produtividade e competitividade no mercado global, através do estabelecimento de sistemas de troca de informação, de construção de padrões de comunicação, confiança e cooperação, onde o planeamento conjunto e integração operacional reduzem os riscos para os empreendimentos e consequentemente cria uma força impulsionadora para os investidores.

O mesmo autor destaca a importância das redes interorganizacionais no sector do turismo, em que a formação de alianças estratégicas que integram os diversos prestadores de serviços, aumentam notavelmente a projecção desde os pontos de promoção e venda nos mercados emissores até às regiões.

Da necessidade de promover e/ou comercializar produtos turísticos surgem diversos tipos de redes seja no âmbito local, como nacional e internacional. No sector do turismo podem ser encontrados três tipos de redes (Tremblay, 1998):

- O primeiro tipo é representados pelas redes horizontais de um determinado tipo de serviço que se aliam em consórcios ou alianças para alcançar diversos mercados;
- O segundo tipo diz respeito ao estabelecimento de redes verticais, laterais ou diagonais de serviços complementares para a formação de produto turístico de determinados destinos (por exemplo: hotéis, companhias aéreas, operadores, agências de viagens), com o objectivo de controlar a qualidade do produto, o intercâmbio de práticas de inovação, racionalização de custos operacionais e de marketing, tal como a cobertura de canais de comunicação com os clientes;
- O último tipo trata de redes locais de cooperação que se formam para partilhar atracções e infra-estrutura necessária ao turismo com o intuito de gerir de forma optimizada os recursos locais.

Vários autores reconhecidos dão ênfase à importância da participação das empresas ou *clusters* locais em redes internacionalizadas de comercialização de produtos turísticos, pois esta medida pode de facto garantir a sustentabilidade económica de determinados destinos.

É notável que as ligações estabelecidas pelas redes formem um complexo enredo de comunicação e fluxo de informação, no qual é necessário uma estrutura de coordenação flexível que curiosamente são ambientes gerados genuinamente no sector do turismo (Tremblay, 1998).

Tremblay (1998) identifica duas situações frequentes que ocorrem na formação das redes:

1. Através de um interesse comum as organizações no qual localizam-se no mesmo espaço geográfico criam ligações criando uma rede local, compartilhando acções colectivas e recursos e formando conjuntamente um destino turístico.
2. Outra situação é a formação estratégica de alianças, formais e informais aglomerando diversas organizações geograficamente dispersas. No turismo, observa-se este tipo de rede entre organizações emissoras e receptoras, formando alianças cooperativas horizontais e verticais.

O estudo denominado “The Emerging Paradigm of Sustainable Tourism – A Network Perspective” (EMPOST – NET), revelou-se um projecto de enorme importância no âmbito de redes no sector do turismo.

Este estudo foi apoiado e financiado pela Comunidade Europeia, sendo realizado entre Dezembro de 1997 e Maio de 2000, cuja equipa era liderada por Zanaida Fadeeva e Minna Halme e coordenada pelo Instituto Internacional de Economia Industrial e Ambiental da Universidade de Lund – Suécia.

Este projecto estudou nove redes no sector do turismo, em cinco países europeus – Espanha (2), Finlândia (2), Irlanda (2), Grécia (1), Suécia (2) – tendo como ponto comum a aliança entre o sector público, sector privado, ONGs e comunidades para o alcance de um objectivo comum – o desenvolvimento sustentável do turismo. O estudo revela algumas indicações extremamente importantes sobre a aplicação do modelo de redes interorganizacionais no turismo:

- É facilmente observável que existe uma fragmentação ao nível de conhecimento pelos agentes turísticos e a comunidade. No entanto, é comum a estes que o turismo sustentável desenvolva produtos que respeitem e valorizem mais o ambiente, aumentando assim as vantagens competitivas no mercado e assegurando a sua viabilidade económica a longo prazo.
- Os actores das redes devem apostar na formação pois vai traduzir-se numa melhoria de desempenho económico da região, trazendo vantagens competitivas para suas empresas.
- É necessário que todas as entidades ligadas ao turismo sejam despertadas para uma visão de desenvolvimento do ambiente sustentável, sendo neste sentido imprescindível o apoio das instituições públicas para coordenar determinadas acções de forma efectiva.
- Alguns dos factores de sucesso das redes em turismo, são facilmente identificáveis; o estabelecimento de um objectivo comum entre os membros (devendo a composição da própria rede depender desse objectivo comum), a rede deve assegurar competição diferenciada nas áreas de turismo sustentável (deve haver um número equilibrado de participante nas redes), os líderes devem possibilitar as mudanças naturais na rede (possibilitando a criação de sub-redes), sendo a confiança, credibilidade e reciprocidade fundamentais em todo o processo e no qual afectam directamente a dinâmica das redes.
- As recomendações apresentadas pelo Projecto EMPOST-NET foram divididas em dois grupos: o primeiro grupo relacionado com o estabelecimento de redes – reconhecimento por todos os actores da interdependência mútua e dos temas de interesse comum, além dos objectivos que motivaram a criação da mesma, e o segundo grupo descreve a forma como manter as redes – distribuir responsabilidades e compartilhar conhecimentos, formalismo e flexibilidade conjugados de maneira

equilibrada, comunicar as realizações da rede e cuidar da reciprocidade entre os membros.

Esta secção procurou analisar o modelo de redes interorganizacionais no seu aspecto mais amplo, e investigou a sua aplicação específica no sector do turismo. Embora com um enfoque limitado de fonte bibliográfica, que visam o estudo de modelos de redes no sector do turismo, sendo através do estudo EMPOST-NET (Fadeeva e Halme, 2000) que apuramos que as redes aplicadas ao sector do turismo trazem como questão adjacente o desenvolvimento local e sustentável.

3.1.1 - Conclusão

As redes interorganizacionais têm um papel crucial no turismo, principalmente como canal entre os principais agentes promotores e distribuidores do produto turístico nas regiões emissoras, o que estimulará um aumento de competitividade para as regiões receptoras. Podendo-se afirmar que o sector turístico é um ambiente propício para criação de redes interorganizacionais em que a constituição de redes podem reforçar a sustentabilidade das mesmas.

Assim, o modelo de rede surge como a melhor configuração para um sector segmentado, interdependente e momentâneo como o turismo, visando o estabelecimento de ligações entre as regiões do destino turístico e os mercados globalizados.

3.2 - Condicionais no Turismo

Grängsjö (2003) afirma que todas as organizações acabam por envolver-se no turismo, mesmo não sendo dependentes deste, pois a sua forma de actuação vai influenciar o desenvolvimento e a própria imagem do destino turístico.

Diversos estudos demonstraram que o envolvimento da comunidade no planeamento e desenvolvimento do turismo em determinada região é um factor crítico para a sustentabilidade do turismo nesse destino. Assim, deverão integrar-se o maior número de actores na rede turística, pois desta forma reforçará a imagem e consequentemente a sustentabilidade do destino turístico.

Segundo Palmer (1996) o envolvimento por parte do governo no desenvolvimento do turismo local tem quatro motivos principais:

- O primeiro é que este desenvolvimento permitirá retorno económico nesse destino;
- O segundo pelo facto de que facilitará a supressão de carências sociais, como o desemprego;
- O terceiro pelo facto de se reforçar a imagem de uma região impulsionará novos investimentos nesta;

- A quarta razão centra-se sobretudo pelo facto de muitos dos actores turísticos não compartilham uma visão comum com os actores públicos, pois ambicionam fazer uma gestão da procura por várias cadeias onde estão implementados, ao invés de criarem mais procura para o destino em questão, estando em discordância com os objectivos das organizações públicas.

É necessário que haja colaboração entre as autoridades públicas e a cultura de marketing do sector privado, para que com os recursos fundamentais ao desenvolvimento turístico que estado detém, conjuntamente com a visão estratégica do sector privado se consiga alcançar os objectivos comuns com sucesso (Palmer, 1996).

De facto a colaboração de todos os actores serão essenciais para o desenvolvimento de laços e redes entre diversos grupos locais e não locais, públicos, privados e semi-públicos, para um benefício mútuo.

Os autores Jamal e Getz (1995) afirmam que o produto turístico deve ser visto como um produto único aos olhos do turista, no entanto engloba um leque de diferentes experiências, por isso compete às autoridades locais construir esta visão e a promoverem, para que aumente a atractividade e competitividade do destino.

Na concepção do produto turístico tendo em conta a necessidade de incorporação de múltiplas experiências, a cooperação inevitavelmente terá que ultrapassar os limites de uma região, e expandir-se a outras regiões ou destinos cujas características sejam concordantes com os valores da mesma, ganhando uma acção colectiva mais vigorosa para a competição com outros destinos.

O modelo de leiper representado na figura 3.1 considera 3 elementos básicos: o turista como principal actor do sistema, o espaço geográfico – regiões geradora, receptora e de trânsito) e as instituições e/ou serviços envolvidos na concretização do produto turístico.

As entidades deverão reunir os interesses do sector privado com as carências e anseios dos habitantes, de forma a garantir a saúde económica da comunidade e a própria receptividade desta para com o turismo, ao mesmo tempo contribuem para o desenvolvimento sustentável da região como destino turístico.

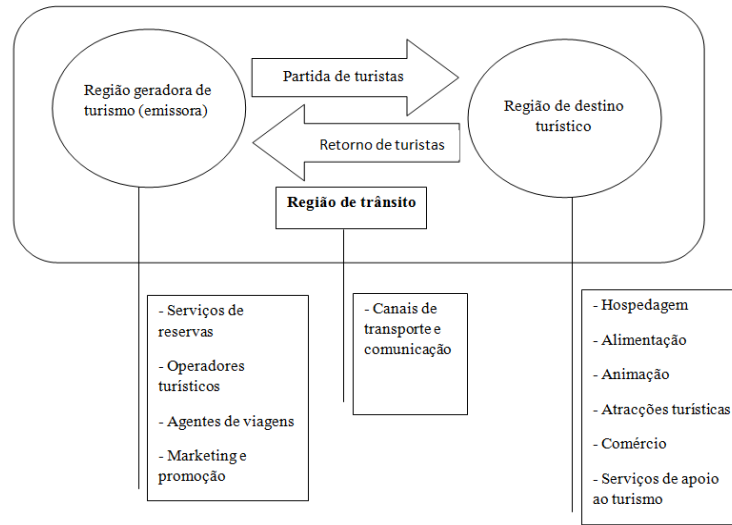


Figura 3.1 Sistema turístico
Fonte: Adaptado Leiper (1979)

Em suma, para concepção do produto turístico é crucial a integração de várias experiências complementares e enriquecedoras para o destino, sendo a acção conjunta de todos os intervenientes elevados a um nível de cooperação.

Parte II

Investigação Empírica

Capítulo 4

Modelo de Análise

Neste capítulo, para além da descrição da realidade a estudar, procurar-se-á apresentar e explicar o modelo de análise desenvolvido. O capítulo apresenta quatro secções, iniciando-se com a exposição da óptica teórica que serviu como suporte para o modelo de análise criado.

A segunda secção apresenta a questão de investigação que é alvo do estudo a ser empreendido. Na secção seguinte expõe-se de forma esquemática o modelo de análise, e sua respectiva explicação.

4.1 - Perspectivas Teóricas

A análise conceptual que molda todo o processo de estudo foi feita através de uma abordagem segundo a visão de *network approach*, o qual foi fundamentado pelo corolário teórico, sendo só deste modo possível estabelecer a relação do destino turístico inserido numa dimensão territorial.

A investigação em causa focaliza-se na interacção entre o território e a rede turística nele existente, que tem como características base que vão de encontro à visão da *network approach*, como a interdependência e interligação de actores pertencentes a uma rede no qual exercem actividades através dos diversos recursos.

Por outro lado, o carácter estruturante desta visão conferido à coexistência da mudança e estabilidade, possibilita uma análise dinâmica e evolutiva dentro da perspectiva relacional do território e destino turístico, no qual se ambiciona contemplar na análise.

Neste estudo é inevitável abordar a sustentabilidade e desenvolvimento económico que são principalmente suscitados por razões de ordem política e social, no qual é um pilar importantíssimo para a defesa e desenvolvimento do turismo.

Assim, esta investigação não toma território como um simples palco de actividades para os actores e como sendo apenas detentor de recursos, mas apreenderá o território como uma realidade dinâmica e progressiva, simultaneamente influenciadora e influenciada por estes elementos, sendo que no caso concreto tentar-se-á elucidar a existência de uma relação dialéctica entre a rede turística e o território tomado como organização em rede.

Na relação de dualidade entre a rede turística e o território serão considerados os interesses singulares e colectivos, para que no encontro de um objectivo comum haja uma acção conjunta dos seus elementos integrantes.

Ao apreendermos o território como uma organização em que estão integrados os actores, activam-se recursos e desenvolvem-se actividades, é necessário executar um

modelo mais simplificado, para que seja possível dentro desta visão global de organização, dar especial relevo ao sector turístico (ver figura 4.1 e 4.2).

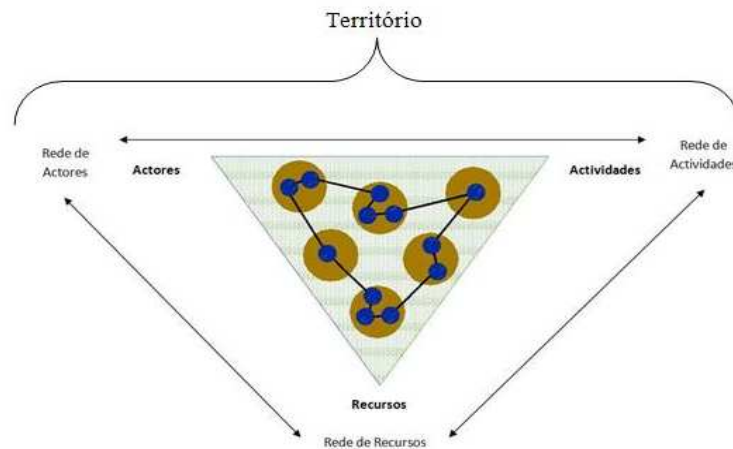


Figura 4.1 Território como organização

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo de Hakansson e Johanson (1992)

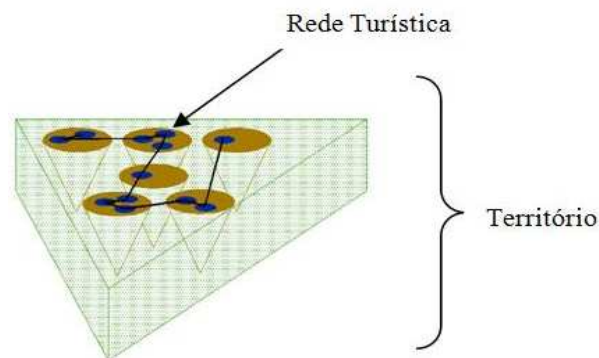


Figura 4.2 O território como sistema articulado de redes

Fonte: Elaboração própria

De facto, a aspiração do destino turístico visto como organização tem como principal objectivo obter maior poder face a outros destinos. Para tal, os seus actores terão que estabelecer vários tipos de relacionamentos, sendo que alguns destes sejam pela forma de cooperação e competição de modo a fomentar a mudança.

Assim, na rede turística, inserida num determinado território organizacional, que tendo à sua disposição determinados recursos intrínsecos a si, deve conjugá-los e activá-los, para que o seu controlo por parte dos actores permita aumentar o poder na rede.

É fundamental o desenvolvimento de novas actividades e a integração de um maior número de actores, no entanto, os interesses dos actores turísticos individuais deverão ser compatíveis com o interesse da organização colectiva do território.

De facto, o destino turístico é somente uma das extensões do sector económico, sendo este, por sua vez, uma fracção dos actores peculiares constituidores de um território apreendido como organização.

4.2 - Problemática do Estudo

Da revisão de literatura apresentada e das perspectivas teóricas adoptadas emerge quase espontaneamente a análise da própria dinâmica da indústria turística numa perspectiva de *network approach*.

Desta forma, o primeiro passo será o desenvolvimento de um modelo conceptual que permita a identificação da rede de relações existentes num território específico, e onde surgirá em particular a rede turística como alvo de investigação, no qual insere-se o caso de estudo que se aplicará o modelo.

Torna-se desta forma possível materializar o objectivo teórico da análise em torno de uma questão de investigação, descrita na tabela 4.1, que afirma-se como a base estruturante e condicionadora do percurso a desenvolver ao longo do estudo.

Tabela 4.1 Questão de investigação

Questão de investigação	
1	Como é que interagem a rede territorial e a rede turística?

Fonte: Elaboração própria

Para uma mais clara compreensão da formulação da questão de investigação, a figura 4.3 evidencia a sua inserção no modelo conceptual adoptado.

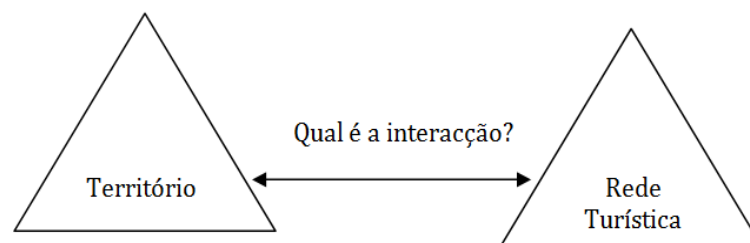


Figura 4.3 A interacção do território com a rede turística

Fonte: Elaboração própria

4.3 - Modelo de Análise

Apreendendo o território numa dimensão relacional, que integra em si uma pluralidade de actores, não sendo apenas um mero receptor mas um forte activador ou dificultador da acção de todos os elementos.

Os territórios numa paridade com organizações tem como objectivo progredir a sua posição global compreendida como atractividade, para tal é fundamental potenciar os

seus actores e comportando com eles novos e reforçados recursos geradores de novas e articuladas actividades, intensificadoras de valor.

Seleccionou-se previamente uma organização na pluralidade de redes que integram-se no mesmo território, de forma a compreender a influência que o território exerce na sua modelação, utilizando-se para tal pretensão o modelo de análise apresentado na figura 4.4.

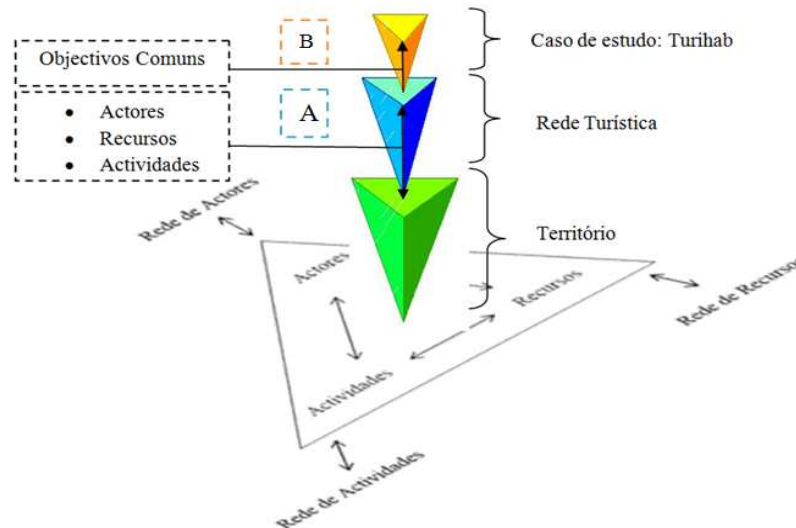


Figura 4.4 Modelo conceptual de análise
Fonte: Elaboração própria

De entre estas redes evidenciar-se-á, procurando-se sobre ela ganhar entendimento a rede turística, constituindo esta rede (como todas as demais), um recurso particular do território, posteriormente o estudo se centrará no caso de estudo: Turihab.

4.3.1 - A Relação Território - Rede Turística

Com esta decomposição visível aos olhos da investigação procurar-se-á compreender numa primeira instância a relação bidireccional identificada no modelo por A na figura 4.5, ou seja de que modo o território tomado como organização influenciará a rede turística e como delineará a articulação e os propósitos da rede turística no território.

Através da compreensão das influências simultâneas e interactivas impulsionadas pela configuração da rede de actores, procura-se entender a dinâmica do território na rede turística e também a própria moldagem que esta insere no território.

O entendimento da interacção entre o território e rede turística tem como base de análise os três pilares de uma rede: actores, recursos e actividades.

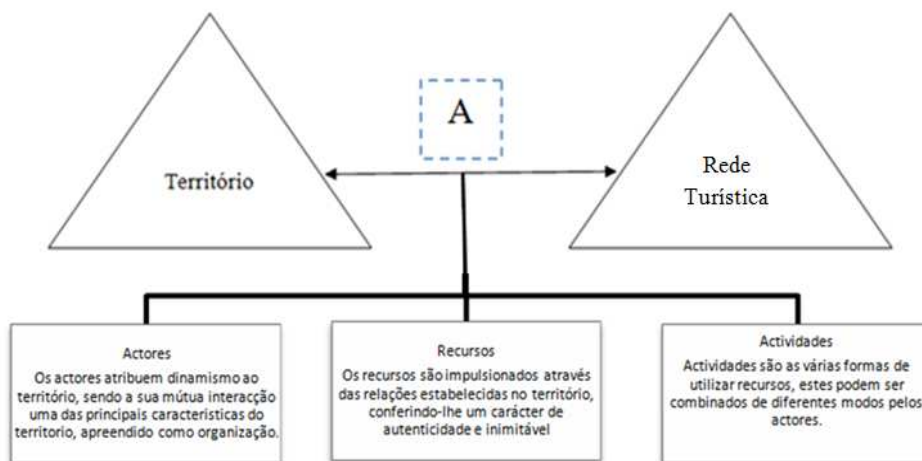


Figura 4.5 A relação território e a rede turística
Fonte: Elaboração própria

4.3.2 – A Rede Turística – Caso de Estudo: Turihab

Situando-nos agora num nível acima no modelo de análise, ou seja localizando-nos dentro da rede turística, em que o caso de estudo é a Turihab – Associação de Turismo de Habitação.

4.3.2.1 – Objectivos Comuns

Os actores individuais visando objectivos comuns, desencadeiam acções com o objectivo de aumentar o poder da rede.

A compreensão dos objectivos comuns, representados na figura 4.6 por B, e da importância de uma acção conjunta, que sem dúvida fortalecerá a posição da rede, será uma condição decisória para a potenciação da rede turística.

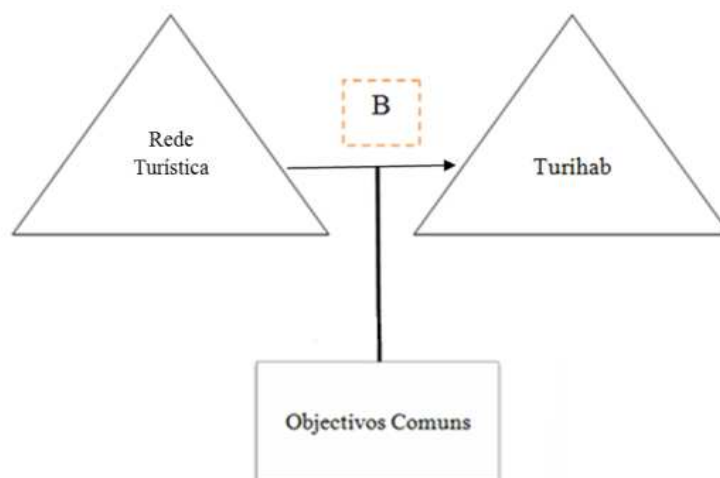


Figura 4.6 Relação Rede Turística e a Turihab
Fonte: Elaboração própria

A descoberta de um interesse comum será influenciada principalmente pelo carácter e número de interacções existentes, da troca de experiências e do contacto entre os actores, é através deste conhecimento que se desencadearão acções orientadas segundo os interesses de todos os seus intervenientes.

Assim, a interacção dos actores e como estes utilizam os recursos ou executam as actividades influenciam inevitavelmente toda a rede turística, no entanto a dependência de actores que possuem poder financeiro ou regulador, poderão condicionar a actuação do actor colectivo turístico considerado e influencia-lo de acordo os seus intuitos ou prioridades.

4.3.3 - A Articulação Dinâmica do Modelo

As relações caracterizadas no modelo, foram fragmentadas para efeitos de análise, no entanto estão inseridas na mesma rede territorial e portanto produzem efeitos numa dimensão global.

De facto as relações A e B são dinâmicas e evolutivas no tempo e no qual verifica-se a estabilidade e mudança, que são fenómenos típicos da *network approach*.

Ambos os fenómenos são importantes para a percepção do desempenho dos actores impulsionadores da acção, no momento em que estes têm uma posição identificada e estável, consequentemente devido à dinâmica da rede os incitadores da acção projectarão uma mudança.

As relações A e B que se projectam respectivamente no território / rede turística / caso de estudo: Turihab, serão desenvolvidas em torno de uma questão específica e que moldou a concepção do modelo de análise.

Capítulo 5

Metodologia

5.1 - Objectivos da Investigação

O corolário teórico da investigação procura apreender o território como uma organização igualada a qualquer organização, atribuindo-se ao território um carácter evolutivo e simultaneamente influenciador e influenciado pelo conjunto de actores individuais ou colectivos que nele se inserem.

Esta investigação procurou identificar os interesses dos actores turísticos e a configuração da sua acção e a compreensão de como o território influencia os actores turísticos e como estes na sua acção contribuem também para reconfigurar o território.

O objectivo teórico exposto pode ser corporalizado como foi exposto na tabela 3.1 em torno de uma questão de investigação:

Como é que interagem a rede territorial e a rede turística?

5.2 - Estrutura de Investigação

Nesta secção, será determinada uma base indicativa do processo empírico de recolha, análise e interpretação dos dados que de alguma forma metodize o sistema e as conclusões dele provindas.

5.2.1 - Dados Primários

Dentro dos dados primários, tiveram exclusivismo, as entrevistas pessoais que foram aplicadas a três grupos com perfil diferenciado: um primeiro grupo, constituído por personalidades de reconhecido mérito que são considerados como “peritos” do território e do turismo no território do Minho; um segundo grupo, que integra os membros da direcção e funcionários do caso de estudo: Turihab – Associação de Turismo de Habitação, e um terceiro grupo que incluiu alguns dos aderentes da Turihab (ver tabela 5.1).

Estes grupos foram determinados com o propósito de neles se conseguir representar o cerne das redes de interesses em estudo, sendo que com as mesmas se pretendeu captar as suas percepções e reflexões acerca do contexto interorganizacional em que estão inseridos.

A tipologia das entrevistas foi semi-estruturada permitindo obter uma orientação lógica e objectividade na recolha de informação, mas também, dotá-las de uma necessária flexibilidade que se torna imprescindível na obtenção de percepções e opiniões pessoais.

Por outro lado foi utilizado um guião de entrevistas que se apresenta em anexo que garantiu uma completa abordagem de todas as questões de investigação.

Na tabela 5.1 apresentam-se os entrevistados no decorrer do trabalho empírico desta dissertação.

Tabela 5.1 Entrevistados

Entrevistas Efectuadas					
Peritos do Território e do Turismo no Minho		Órgãos da Turihab		Associados da Turihab	
Engenheiro Juvenal Peneda	Secretário executivo da CIM do Alto Minho	Engenheiro Francisco Calheiros	Presidente da Turihab	Dr ^a . Margarida Malheiro	Proprietária da Casa das Torres
Sr. Manuel Ferreira	Secretário executivo da CIM do Ave	Dr. ^a Maria do Céu Sá Lima	Directora de Marketing da Turihab	Dr ^a . Maria do Rosário Duarte	Proprietária da Casa do Monte
Engenheiro Luís Macedo	Secretário executivo da CIM do Cávado				
Dr ^o . Nuno Fazenda	Técnico superior da CCDRN				
Sr. Fernando Borges	Assessor da CIM do Ave				
Dr ^o . António Melo	Técnico superior da CCDRN				

Fonte: Elaboração própria

Em cada entrevista tentou-se introduzir uma série de questões de forma a integrar o entrevistado na temática em estudo e compreender a sua visão sobre a dinâmica do turismo no Minho e tal como a sua articulação em rede e o grau de influência do território no turismo.

5.2.1.1 - Selecção da Amostra

As personalidades e organização a ser alvo de estudo, não foi definida de uma forma inflexível à partida, já que a amostra não é casual (uma vez que isso para além de não valorizar o estudo seria prejudicial), mas ajustar-se-á antes à necessidade de retratamento e reprodução dos interesses particulares e da visão conjunta que se pretende captar no estudo.

5.2.1.2 - Análise de Dados

Após a recolha de dados primários, procedeu-se à fase de análise de dados, considerando-se o carácter qualitativo da abordagem escolhida, optou-se pela análise e interpretação dos dados pelo método de Análise de Conteúdo.

Segundo Engers (1987) a análise de conteúdo deve ser elaborada em três fases: na primeira fase é realizada uma análise vertical, na segunda fase uma análise horizontal e por último uma síntese.

Assim, seguindo os preceitos de Engers (1987) para análise de conteúdo, em primeiro lugar cada material foi levantado separadamente, neste caso foram feitas 10 entrevistas e posteriormente procedeu-se á análise vertical.

A análise vertical consistiu em examinar cada entrevista, como se fosse única e extrair dela os conteúdos que se destacaram em cada questão ou item a ser interpretado.

Após o término da análise vertical, procedeu-se à observação de cada conteúdo ressaltado em todas as questões ou itens dos instrumentos em que foram levantados, estabelecendo conteúdos comuns, a esta actividade chama-se análise horizontal.

Terminada as duas análises (vertical e horizontal), realizou-se a síntese que consiste na categorização dos conteúdos encontrados na análise horizontal. Após a categorização e sub categorização de cada instrumento, fez-se uma triangulação, ou seja uma comparação dos temas encontrados em todos os instrumentos utilizados na colecta de dados.

A interpretação final dos dados foi realizada a partir das categorias estabelecidas na Análise de Conteúdo e da bibliografia especializada levantada sobre o assunto pesquisado, neste estudo para a síntese e apresentação final, decompôs-se as conclusões principais em três objectos centrais: actores, actividades e recursos.

5.2.2 - Dados Secundários

Os dados secundários utilizados incidiram nomeadamente em artigos e publicações académicas e científicas, que possibilitaram a composição de quadros conceptuais, a valorização teórica do estudo e o confronto de diversos autores e percepções.

Os estudos Regionais que permitiram a análise dos primordiais indiciadores, características e particularidades da região em estudo.

E documentos internos da organização Turihab, que possuíam informação fundamental para complementar a instrução necessária para posteriormente se aplicar o modelo de análise.

Capítulo 6

O Território e o Turismo no Minho

“São quase infinitas as coisas que os homens fizeram para tornar as suas terras produtivas. A matéria-prima com que trabalham é a sua geografia: as características naturais da área e a distribuição de vida dentro dela. Aquilo que os indivíduos fazem com a sua geografia constitui uma história interessante – que humaniza solos áridos, ventos, montanhas, planícies, rios.”

Mittleman (19--)

O capítulo seguinte tem como objectivo apresentar uma breve caracterização do território do Minho e dos seus principais recursos e uma abordagem sucinta do Turismo neste espaço.

6.1 - Minho: O Espaço Territorial

Como podemos observar na figura 6.1 o território Minho é composto pelas NUT's III: Minho-Lima, Cávado e Ave, num total de 24 concelhos. O território do Minho de baixa densidade, com mais de um milhão e cem mil residentes, onde funcionam mais de cem mil empresas e trabalham 570.000 pessoas.



Figura 6.1 Âmbito territorial
Fonte: Quaternaire Portugal (2008)

Em termos geográficos a área está composta ao longo de duas bacias hidrográficas: do Rio Minho e do Rio Lima; o interior da área é montanhoso, formado em grande parte pelo Parque Nacional da Peneda Gerês, uma região natural de grande valor paisagístico.

O Alto Minho situa-se no extremo noroeste de Portugal, limitado a Norte e a Este por uma fronteira de 135 Km, que inclui as regiões autónomas da Galiza, a sul pelo grupo de distritos do Cávado e a oeste pelo Oceano Atlântico.

O Vale de Lima forma uma cintura verde, situado entre as zonas industriais e urbanas de Vigo a Norte e do Porto ao Sul. A estrutura geográfica do Minho-Lima apresenta uma paisagem diversificada que é uma distintiva deste território.

6.2 - O Recurso

6.2.1 - A Paisagem e a Cultura

A paisagem portuguesa tem características muito próprias e singulares conferindo-lhe um carácter exclusivo, proveniente da nossa estrutura social, do nosso clima, do relevo do nosso território e da nossa cultura.

A paisagem rural do Minho é recurso endógeno de notoriedade reconhecida, sendo caracterizada pelo seu verde e pela forte componente humana. É um meio natural, aprimorado por factores socioeconómicos, segundo a visão do homem do Minho, com uma matriz florestal e agrícola.

O território Minho tem uma paisagem que é recurso de forte influência cultural, pela intervenção do Homem nesse espaço. Desta relação resultaram recursos patrimoniais interessantes, sejam eles materiais ou imateriais, móveis ou imóveis.

6.2.2 - A Paisagem e as Actividades Económicas

A paisagem é o suporte de outros recursos do território, como a gastronomia, o alojamento e as outras actividades económicas.

Um território harmonioso e ordenado atrai à fixação da população, estimula o investimento e atrai turistas e visitantes. Este recurso é usado no mercado turístico para inserir a oferta do património cultural e os equipamentos turísticos.

A paisagem surge como uma das maiores motivações de viagem, sonho e de aventura, de pintura e de escrita, de estudo e investigação.

A paisagem rural do Minho, resultante da conjugação de uma diversidade de factores naturais e da acção humana que sobre ela incidiu ao longo dos séculos, constitui o recurso inimitável, emblemático e distintivo.

6.3 - O Território e as Pessoas

Estamos perante uma região limitada apenas por uma faixa de território de 70 por 80 km, que vai desde paisagem natural do Parque Nacional da Peneda-Gerês e do Parque Natural do Litoral Norte até ao espaço urbano do vale do Ave, integrando assim realidades distintas e sendo caracterizada por peculiaridades inimitáveis.

Entre os variados cenários de Portugal podemos enaltecer a região do Minho pela sua grande diversidade de recursos e de paisagens, mas simultaneamente com características convergentes e unificadoras.

Através da figura 6.2 podemos visualizar o “confronto” entre a paisagem mais humanizada (focada na ocupação urbana) e a mais preservada do ponto de vista natural e ecológico (focada nos sítios da Rede Natura 2000).

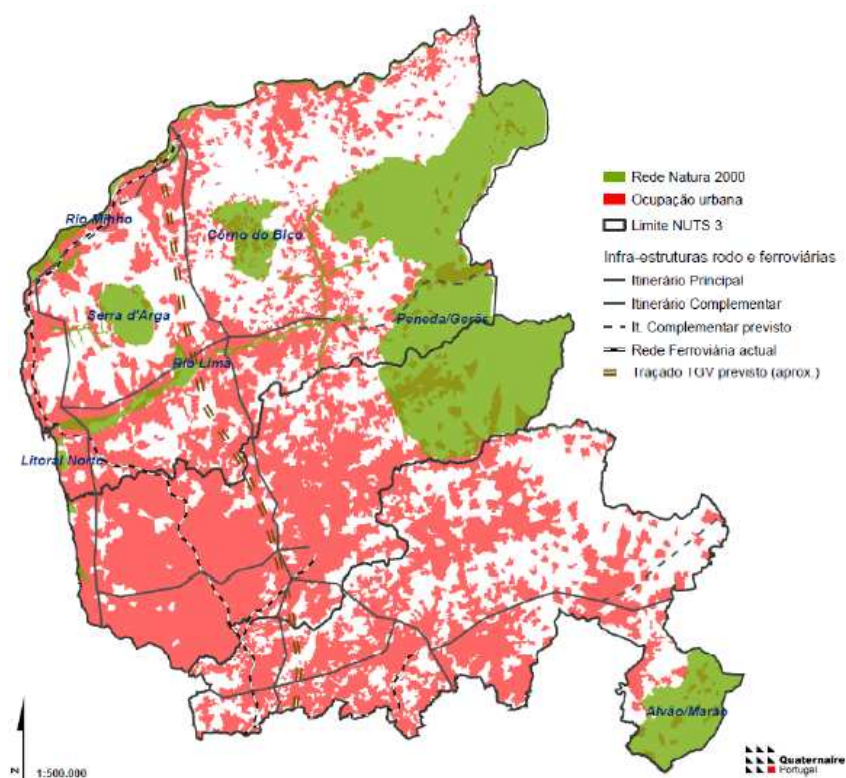


Figura 6.2: O “Natural” e o “Humanizado” no Território Minho
Fonte: Quaternaire Portugal (2008)

O Parque Nacional Peneda-Gerês é visto com particular relevo a nível nacional como recurso natural e paisagístico, onde junto com espaço Minho-Lima, não só com os estuários dos rios Lima e Minho, mas também com os sítios do Litoral Norte, Serra de Arga e Corno do Bico, têm particular ênfase na figura 6.2 em contraste com a maior concentração urbana do Cávado e Ave.

6.4 - Recursos Geoestratégicos

O estudo Reinventar o Turismo no Minho elaborado em 2008 por Quaternaire Portugal e António José Sá – Consultores em Planeamento, Marketing e Turismo LDA, ideou uma interessante análise territorial da macro envolvente do Minho turístico.

Esta análise apurou que o Minho é particularmente integrador de um conjunto de recursos geoestratégicos, sendo estes favoráveis à atracção de investimento privado e de políticas públicas de investimento infra-estrutural e imaterial ao serviço do turismo.

Este estudo identificou (global e sinteticamente) os seguintes principais recursos geoestratégicos do Minho turístico:

- Área Metropolitana do Porto – placa de entrada, notoriedade, giratória e de difusão de fluxos turísticos (ver figura 6.3), com destaque para as oportunidades de mercado suscitadas pela evolução da infra-estrutura aeroportuária, futuramente potenciadas pelo projecto do comboio de alta velocidade.

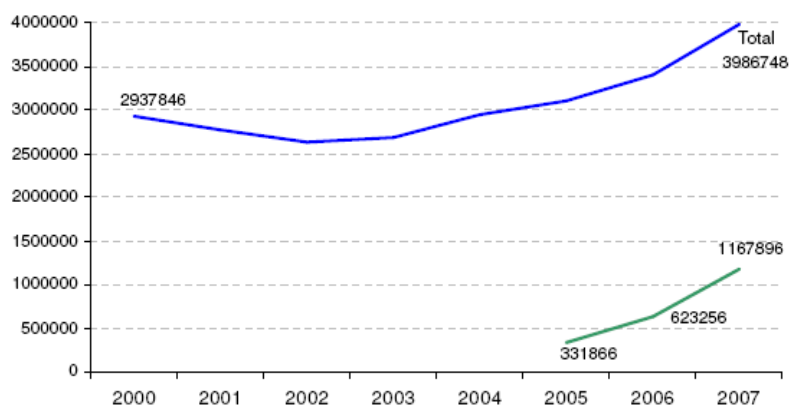


Figura 6.3 Evolução do tráfego de passageiros no Aeroporto de Sá Carneiro
Fonte: Quaternaire Portugal (2008)

- Potencial de notoriedade contido nos centros fundamentais do seu sistema urbano e sobretudo na relação amigável, fluida e próxima que esses centros urbanos mantêm com espaços e paisagens rurais de grande valia e biodiversidade.

- O espaço que podemos designar de Minho científico-tecnológico actualmente configura um panorama de oportunidades, no entanto observa-se na tabela 6.1 que o quadro de qualificações humanas mais baixas é predominante no território do Minho turístico, que constitui uma insatisfação à qualificação do próprio sector.

Tabela 6.1 Trabalhadores por conta de outrem segundo o nível de habilitações - 2005

Nível de habilitações (% nível ensino)

Âmbito geográfico	TPCOs Total	Inferior ao 1º ciclo do ensino básico	1º ciclo do ensino básico	1º ciclo do ensino básico	1º ciclo do ensino básico	Ensino secundário	Bacharelato	Licenciatura
Continente	2.081.411	1,5	23,3	21,3	21,2	19,9	2,7	9,3
Região Norte	741.827	1,4	25,8	26,9	19,8	16,2	2,3	7,2
Região Minho	292.807	1,4	26,7	32,7	19,8	13,1	1,4	4,7
Minho – Lima	39.355	1,1	18,9	30,9	23,8	16,8	2,3	5,7
Cavado	86.002	1,2	22,6	32,1	22,0	14,8	1,5	5,5
Ave	102.627	1,5	29,2	31,9	19,1	12,4	1,1	4,5

Fonte: Quaternaire Portugal (2008)

- A nível de condições de vida uma parte significativa do Minho turístico tem condições favoráveis, contudo ainda são fundamentais intervenções infraestruturais complementares passíveis de melhorar alguns indicadores (de saúde, de saneamento básico e de oferta cultural) (ver tabelas 6.2 e 6.3).

Tabela 6.2 Evolução do PIB per capita (euros)

Âmbito geográfico	2000	2004
Região Norte	9.697	10.867
Região Minho	8.065	9.243

Minho-Lima	7.305	8.470
Cávado	8.981	10.629
Ave- (antiga)	9.472	10.467

Fonte: Quaternaire Portugal (2008)

Tabela 6.3 Evolução do poder de compra e índice de desenvolvimento social

Unidade geográfica	Poder de compra Indicador per Capita (%)			Índice de desenvolvimento social
	1995	2000	2005	2004
País	100	100	100	1
Norte	82	86	85	-
Lima	53	61	71	0,903
Cavado	68	74	82	0,916
Ave	61	67	75	0,918

Fonte: Quaternaire Portugal (2008)

No estudo RTM foi analisada a figura 6.4, a seguir representada, essa análise identificou os seguintes tópicos a sublinhar:

- A visibilidade como porta de entrada que a Cidade do Porto representa e a grande relevância do recurso Aeroporto;
- O arco balnear em formação Esposende - Viana do Castelo-Caminha;
- A forte presença da rede de cidades /centros urbanos de pequena e média dimensão, com perfis com elevado potencial de complementaridade;
- A revolução viária já concretizada;
- A forte presença dos ícones naturais e paisagísticos, articulando harmonicamente recursos litorais e interiores;
- As massas de concentração de recursos patrimoniais e culturais;
- A densidade e diversidade da capilaridade transfronteiriça que transformam o Minho numa outra plataforma de entrada de turistas.

O cartograma a seguir reproduzido sistematiza os principais recursos geoestratégicos que diferenciam a macroenvolvente do Minho turístico como um quadro favorável ao processo de ajustamento da oferta turística às oportunidades de mercado.

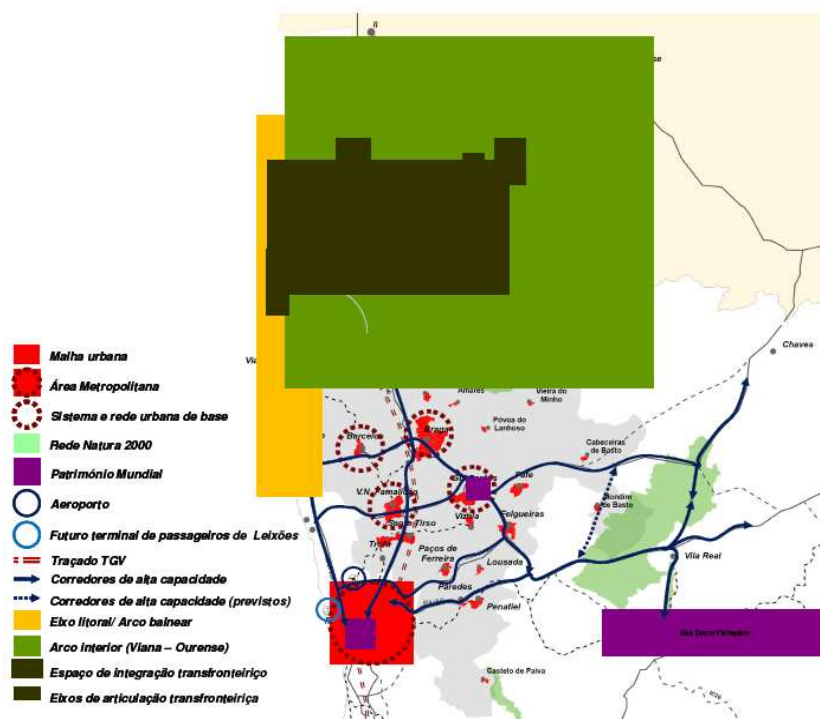


Figura 6.4 Mapeamento dos Recursos Geoestratégicos do Minho turístico
Fonte: Quaternaire Portugal (2008)

6.5 Oferta e a Procura Turística

"Enquanto a procura turística global se basear num aumento do número de destinos e da sua capacidade, os países em desenvolvimento enfrentam os principais desafios. Para assegurar a sua quota de mercado, tem necessidade de desenvolver novos destinos, aumentando a qualidade e diversificando os seus produtos, capitalizando a sua "singularidade" num mercado competitivo."

Commission and the European Council (1998)

A análise feita pelo RTM integrou uma pesquisa combinada de inquérito aos Municípios onde com informação documental e informação estatística oficial, foi possível caracterizar a oferta turística do território Minho, sistematizando e avaliando estrategicamente a matriz de recursos.

Foi identificada uma pluralidade de recursos, com relevo para as tipologias:

- Recursos e atracções turísticas naturais;

- Recursos e atracções turísticas culturais;
- Equipamentos, infra-estruturas e serviços turísticos.

Apresenta-se de seguida na tabela 6.4, uma síntese integradora dos recursos apresentados que serviram como base na fase de diagnóstico para o estudo RTM.

Tabela 6.4 Síntese dos Recursos Turísticos diagnosticados na Região por tipologia

Recursos Naturais	Recursos Culturais	Equipamentos, Infra-estruturas e Serviços Turísticos
<p>Diversidade de recursos e atracções naturais com destaque para as áreas classificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parque Nacional da Peneda Gerês - Parque Natural Litoral Norte - Parque Natural do Alvão - Áreas de paisagem protegida: - Lagoas de Bertandos e São Pedro de Arcos e Corno de Bico - Rios Minho e Lima - Serra de Arga <p>Incluindo ainda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rios, albufeiras, praias fluviais e vales; - Conjunto de serras (ex: Serra da Cabreira), montes (ex: Monte da Penha) e 	<p>Conjunto de recursos culturais e patrimoniais assinalável, com destaque para os que integram a Rede Portuguesa de Museus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No Minho-Lima, o Museu Regional de Paredes de Coura, o Museu Municipal de Viana do Castelo e o Museu do Traje em Viana do Castelo; - No Cávado, o Museu Municipal de Esposende, o Museu de Olaria em Barcelos e o Museu Pio XII, Museu Nogueira da Silva, Museu Regional de Arqueologia D. Diogo de Sousa, o Tesouro-Museu da Sé de Braga e Museu dos Biscainhos (Braga); - No Ave, o Museu de Alberto Sampaio (em Guimarães) e o Museu Bernardino Machado, Museu da Fundação Cupertino de Miranda e Casa de Camilo - Museu Centro de Estudos em V. N. Famalicão; <p>Bem como um conjunto diversificado de outros museus e núcleos museológicos dispersos pelo território configurando uma oferta bastante satisfatória e outros equipamentos culturais que contribuem para o robustecimento do</p>	<p>No que respeita aos alojamentos hoteleiros, em 2006, segundo dados do Instituto de Turismo de Portugal (TP), existiam cerca de 161 estabelecimentos hoteleiros (36% dos existentes na Região do Norte) e cerca de 10 868 camas (31% das existentes na Região do Norte), com predomínio claro das pensões. A quantificação específica através do inquérito às Câmaras Municipais apresenta uma dimensão de oferta superior à revelada pelos dados do TP e acrescenta que não existem hotéis de 5 estrelas e a magnitude das unidades de Turismo de Habitação (TH) e Turismo em Espaço Rural (TER) implantadas no Minho.</p> <p>No domínio da restauração e gastronomia, encontramos uma gastronomia diversificada, bem característica e muito ligada ao mundo rural e já um factor mobilizador de procura turística. À diversidade de produtos com denominação de origem e outras classificações, juntam-se várias Rotas Gastronómicas (incluindo Rota dos Vinhos Verdes) e de Gourmet. Refira-se ainda a realização ao longo de todo o ano de variadíssimos eventos, desde eventos gastronómicos ou culturais a</p>

<p>miradouros; - Trilhos, percursos pedestres, ecopistas e ecovias; - Diversas praias com Bandeira Azul.</p>	<p>produto Turismo Cultural no Minho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teatros e Cine-teatros (destaque para o Theatro Circo em Braga); - Centros Culturais e Casas das Artes (como por exemplo o Centro Cultural Vila Flor em Guimarães e Casa das Artes em V.N. Famalicão); - Galerias; - Vasto património histórico, incluindo um relevante legado arqueológico; - Relevante património edificado, disseminado por todo o território, com destaque para os centros históricos de grande valor histórico e patrimonial, vários monumentos nacionais, relevantes sítios arqueológicos e um conjunto significativo de outros sítios patrimoniais. - Auditórios e salas de conferência (relevantes na dinamização do Turismo Científico e de Negócios). 	<p>manifestações de carácter mais popular.</p> <p>As termas no Minho turístico estão essencialmente associadas ao segmento da saúde, pelo que existe um potencial de diversificação para o segmento do bem-estar e beleza.</p> <p>Destaque ainda para as diversas rotas que se encontram na Região, como sejam Rotas de artesanato; Rota do Românico da Ribeira Minho; Rota do Linho e Ouro; Rota dos Santuários; Caminhos de Santiago.</p> <p>No Minho encontramos também um conjunto relevante de infra-estruturas de lazer como barragens e albufeiras (que podem ser potenciadas para os desportos náuticos e para o turismo fluvial), parques de lazer e de aventura e quintas que permitem a fruição da natureza e que se dedicam a actividades pedagógicas e de lazer.</p> <p>No âmbito dos equipamentos desportivos, contam-se infra-estruturas nos vários concelhos destinadas à prática de actividades desportivas, campos de golfe, equipamentos dedicados à prática de actividades equestres e às actividades náuticas, grandes equipamentos (estádios, a Cidade Desportiva em Guimarães e o Complexo Desportivo – Centro de Estágios em Melgaço) e a Pista de Pesca Desportiva de Cavez, em Cabeceiras de Basto.</p> <p>Por fim, as empresas e serviços de actividades de animação são uma área com uma expressão relevante em todas as sub-regiões, com destaque para o Minho-Lima e dedicam-se a uma diversidade de actividades,</p>
--	--	---

		salientando-se a oferta e promoção de actividades desportiva e, de natureza.
--	--	--

Fonte: Quaternaire Portugal (2008)

A análise exposta seguidamente foi elaborada pelo estudo RTM sobre a oferta turística, para tal primeiro é fundamental apresentar os aspectos/realidades que a estruturam, que são os seguintes:

- **Acessibilidades** (rede viária, transportes e apoios ao turista/visitante em termos de informação e sinalética). As principais formas de acesso aos locais turísticos do território em causa são sobretudo rodoviárias e ferroviárias.

Embora a forma de acesso ferroviário apenas esteja acessível às cidades mais relevantes, em geral trata-se de um território com bons acessos e de circulação fácil. A grande deficiência revela-se ao nível dos transportes públicos para os locais turísticos, pois são insuficientes, desconfortáveis e funcionam mal.

Ao nível da informação e sinalética de apoio ao turista/visitantes, a região necessita de investimento significativo pois os materiais que existem (mapas, folhetos nos postos de turismo) estão desactualizados e a sinalética é insuficiente e por vezes encontra-se degradada. O RTM refere ainda a oportunidade para a maior generalização da oferta de aluguer de automóveis sem condutor.

- **Empreendimentos turísticos** (estabelecimentos hoteleiros, TER, TH, Parques campismo e de caravanismo, empreendimentos de TN). A avaliação realizada, no âmbito do RTM aponta uma oferta de alojamentos insuficiente, sobretudo da tipologia de alojamento tradicional de qualidade e mais associada ao Turismo Rural e ao Ecoturismo.

Segundo opinião dos turistas, levantada por inquérito lançado no âmbito do RTM, a oferta existente manifesta-se de qualidade insuficiente face aos preços praticados.

- **Gastronomia.** Quer pelo prazer que proporciona quer pelo facto de estar associada à história e cultura local, a gastronomia é um importante produto turístico de qualquer destino turístico.

Segundo o estudo RTM: “*O Minho é, deste ponto de vista, das regiões mais ricas do País, detendo por isso um produto turístico que não necessita de ser inventado, organizado, melhorado ou actualizado. O serviço, esse sim, necessita de melhorias significativas em vários aspectos. Na realidade, a diversidade de restaurantes e estabelecimentos similares é enorme, possuindo uma confecção excelente; porém, o serviço necessita de muito melhoramento, a começar pela formação dos seus profissionais (proprietários e trabalhadores).*” (Quaternaire Portugal, 2008).

- **Animação.** A animação, se bem explorada, pode ter um papel muito relevante no desenvolvimento do turismo. Trata-se de actividades fora do ramo de actividade do

turismo (por exemplo: comércio de produtos locais, típicos, de qualidade, a preços justos e de acesso fácil), mas que produzem efeitos multiplicadores do turismo de forma acentuada, sobretudo no nível de rendimento da população local (artesãos, vendedores de produtos tradicionais locais ou lojistas de lembranças associadas).

Deste ponto de vista, apesar do Território Minho possuir uma grande riqueza de produtos tradicionais típicos e um artesanato reconhecido, salvo raras excepções, o seu comércio não tem como consumidor privilegiado o Turista, nem se encontra facilmente acessível a este.

- **A afabilidade da população residente.** A atenção e simpatia da população residente são factores de maior diferenciação ao nível da qualidade de um destino turístico (capacidade de acolhimento), funcionando como factor de atracção. Neste aspecto, o residente local em causa desempenha esta função de forma naturalmente adequada, com prazer e gosto pessoal.

A oferta turística, em termos de recursos e atracções turísticas naturais, o Território Minho possui vários ecossistemas terrestres e aquáticos de elevado interesse, justificando-se a sua conservação e utilização como recurso capaz de gerar produtos específicos para a valorização económica da região por via do Turismo Natureza.

Muito sinteticamente e segundo o estudo RTM, haverá aqui a destacar: o único parque nacional português: o Parque Nacional da Peneda Gerês (PNPG), área protegida que abrange uma região de montanha e integra uma multiplicidade de recursos naturais (que se tem procurado preservar e valorizar), mas também um importante património cultural e histórico.

É importante mencionar que no parque são desenvolvidas uma série de actividades científicas e pedagógicas através dos seus centros interpretativos, bem como a oferta em termos de actividades de lazer e turismo (diversos percursos pedestres, acções de formação e dinamização).

Na faixa litoral encontra-se o Parque Natural Litoral Norte (PNLN), outra área classificada com elevado valor ecológico, cujo potencial turístico também deve ser valorizado, mas sempre numa perspectiva de articulação com os propósitos de conservação. Neste território também se encontram duas áreas de paisagem protegida: Lagoas de Bertandós e São Pedro de Arcos e Corno de Bico.

Outros pontos de interesse do ponto de vista paisagístico e sujeitos a protecção ambiental são os rios Minho e Lima, a Serra de Arga e o Parque Natural do Alvão (situado na cadeia montanhosa definida pelas serras do Alvão e do Marão e que abarca importantes valores paisagísticos).

No caso do PNPG, estamos na presença de um recurso capaz de motivar visitantes internacionais e nas restantes áreas protegidas, apesar de em termos turísticos não exercerem tanta atracção, o seu impacto não se limita à esfera regional, mas sim nacional e não se cinge ao turista de natureza.

Para além destas áreas classificadas de destacada relevância em termos de conservação da natureza, biodiversidade e paisagem, este Território Minho detém um conjunto alargado e diversificado de ícones do ponto de vista natural (serras, montes, vales, caminhos/percursos pedestres, ilhas, lagoas, praias marítimas e fluviais, rios, albufeiras, miradouros de paisagens únicas, e parques de lazer) que no seu todo demonstram a riqueza do património natural deste território.

Estes ícones naturais são susceptíveis e mobilizam já visitantes e turistas de nível regional ou supra-concelhio (média e longa distância), mas para ganharem mais escala e adquirirem o nível de excepcionalidade a nível nacional capaz de gerar fluxos de visitantes/turistas internacionais necessitam de maior investimento na criação e valorização de infra estruturas de apoio à actividade turística, nomeadamente por investimento na articulação destes com outros activos turísticos (complementaridade).

A caracterização dos recursos e atracções culturais constitui outra das componentes da estruturação da oferta turística de um território ou destino turístico pois se, por um lado, o património cultural constitui um dos activos essenciais de atracção turística, por outro, a própria actividade turística promove a dinamização e conservação do próprio património cultural.

Este território dispõe de um conjunto de recursos culturais e patrimoniais destacável (museus e casa-museu de temáticas variadas, núcleos museológicos, ateliers, teatros e cine-teatros, centros culturais e casa das artes, galerias de arte, auditórios e salas de conferências, reserva de arqueologia e castro, torre medieval, quintas, centros históricos, santuários, igrejas) e com toda a justificação para a promoção do seu processo de transformação em produtos turísticos atractivos e economicamente sustentáveis.

Em termos da oferta de equipamentos, infra-estruturas e serviços turísticos importa caracterizar as actividades relativas ao alojamento, à restauração e gastronomia, à animação e realização de eventos, às agências de turismo, enquanto actividades associadas/complementares.

Sinteticamente, quanto à restauração e gastronomia é de referir que a gastronomia mobiliza de forma significativa, sobretudo os visitantes à região pois trata-se de uma gastronomia diversificada, bem característica e muito ligada ao mundo rural.

Assim, por via da gastronomia e da sua articulação com outros recursos/produtos, interessa para além de incremento dos visitantes da região, atrair mais turistas.

Quanto à realização de eventos, este território é palco de vários eventos anuais, desde eventos gastronómicos, culturais, científico-educativos, musicais ou desportivos, a manifestações de carácter mais popular (feiras e romarias).

Quanto às agências de turismo, a sua actividade tem aumentado na região, mas para além do seu aumento importa garantir uma boa cobertura espacial e que estas

disponham de uma oferta turística organizada para promoverem a atracção de turistas para a região e não tanto para a emissão de turistas para o exterior desta região.

Segundo o RTM : *“A actividade, sobretudo das agências de turismo, é fundamental enquanto ponto de informação turística, quer de apoio directo/orientação ao turista ou visitante quer em termos de divulgação dos recursos e produtos da Região. Quanto mais organizados, melhor identificados e promovidos estiverem os produtos turísticos da região mais facilitada estará a actividade das agências de turismo (diversificação de programas e incremento do papel de atracção de turistas ao território onde estão implantadas) e melhor servidos serão os turistas e visitantes.”* (Quaternaire Portugal, 2008).

Em complemento dos recursos turísticos apresentados, existe ainda um conjunto de infra-estruturas de lazer e de equipamentos desportivos, que podem contribuir para a qualificar a oferta turística da região e fixar turistas.

Em termos de infraestruturas de lazer, o território do Minho dispõe de várias barragens e albufeiras, que podem ser potenciadas para os desportos náuticos e para o turismo fluvial (as Barragens da Caniçada, Vilarinho das Furnas e do Alto Lindoso, várias marinas de recreio e pesca) e de parques de lazer e de aventura para a prática de desporto aventura e de contacto com a natureza (ex. o Parque de Aventuras DiverLanhoso e o Viva Park).

No que respeita aos equipamentos desportivos todos os concelhos da região estão equipados com as infra-estruturas necessárias à prática de actividades desportivas, como piscinas, campos de ténis, campos de jogos, diversos pavilhões e parques desportivos, mas dado serem equipamentos sobretudo para usufruto dos residentes locais, importa identificar os que demonstram potencial de capitalização turística.

Os campos de golfe constituem activos relevantes na diversificação da oferta turística e como importante factor de atracção turística contribuem fortemente para o desenvolvimento de uma região. O estudo RTM identificou vários campos de golfe: o Campo de Golfe de Ponte de Lima (18 buracos), o Golfe da Quinta da Barca em Esposende (9 buracos) e um campo de golfe em Fafe (9 buracos).

Através do tratamento de dados decorrentes do inquérito aos postos de Turismo feitos no âmbito do estudo RTM, possibilitou encontrar quatro motivos fundamentais que devem eleger a base para a formatação de produtos estruturantes: visitar/conhecer cidades, riqueza cultural, ambiente e natureza e gastronomia.

Os aspectos que causam maior satisfação dos turistas relacionam-se com a cordialidade, atitude de atendimento, profissionalismo, variedade de locais para visitar e variedade da gastronomia.

Através da avaliação dos principais indicadores de mercado da tabela 6.5, observa-se uma fragilidade global da procura turística no Minho, apesar de uma posição mais

favorável do Cávado e Minho-Lima talvez devido á maior oferta de equipamentos e serviços.

Tabela 6.5 Indicadores de hotelaria - 2006

Âmbito geográfico	Estadia média de hóspedes estrangeiros (nº noites)	Proporção de hóspedes estrangeiros (%)	Capacidade de alojamento por 1000 habitantes (nº)	Hóspedes por habitante (nº)	Dormidas em estabelecimentos hoteleiros por 100 Habitantes (nº)	Proporção de dormidas entre Julho-Setembro (%)
Continente	3,5	50,7	22,4	1,1	303,2	38,0
Norte	2,1	35,2	9,5	0,6	102,7	34,3
Minho-Lima	1,9	23,7	14,8	0,7	121,9	42,6
Cávado	2,4	25,9	11,0	0,6	113,3	39,8
Ave	2,0	29,3	4,2	0,3	49,6	33,0

Fonte: Quatenaire Portugal (2008)

O estudo RTM elaborou uma análise swot em termos de recursos, produtos e procura no território Minho, que entendemos ser importante expor para a investigação em causa (ver tabela 6.6).

Tabela 6.6 Matriz Swot em termos de recursos, produtos e procura no Minho

Pontes Fortes	Pontes Fracos
Em termos de recursos geoestratégicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Fluidez de comunicações e proximidade aos principais equipamentos de atracção internacional • Forte capilaridade transfronteiriça Inexistência de estruturas de concertação e coordenação • Facilidade de circulação automóvel entre os vários locais turísticos, dadas as boas estradas existentes, o que favorece o lançamento de 	<ul style="list-style-type: none"> • Lacunas significativas ao nível da cooperação institucional • Baixa intensidade de políticas de ordenamento do território municipal pautadas pela qualificação dos espaços • Carências na cooperação entre entidades públicas e a nível público-privada e falta generalizada de informação • Vulnerabilidade em matéria de saneamento básico

-
- produtos considerados
estratégicos para a Região
- Rede hospitalar existente

Em termos de matriz de recursos

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Património natural e cultural existente • Recursos naturais de grande valor, diversificados e com uma boa distribuição por todo o território • Riqueza cultural abrangendo múltiplas áreas, com boas capacidades de aproveitamento e transformação em produtos turísticos • Sensibilidade da população residente e das instituições locais e regionais para o Turismo como factor de desenvolvimento • Riqueza gastronómica • Afabilidade da população residente | <ul style="list-style-type: none"> • Riscos elevados associados a pressões urbanísticas em certas zonas do litoral • Turismo pouco integrado, como consequência da falta de estruturação da oferta • Fragilidades significativas em termos de dotação de recursos humanos qualificados • Fraco contributo das dinâmicas de animação cultural • Forma pouco racionalizada do aproveitamento dos recursos em prol do Turismo, gerando um ambiente pouco propício à atracção do investimento especializado • Fortes carências na qualificação dos recursos humanos • Baixa qualidade dos serviços turísticos • Debilidade da estrutura económica e do tecido empresarial • Carências de ligação do Comércio ao Turismo, sobretudo em termos de estratégias de atendimento e de adaptação a correntes de procura induzidas por tipos de turistas • Fracas condições para a atracção e a fixação de população residente, designadamente, de jovens visando o reforço do tecido empresarial • Dificuldades em matéria de transportes (públicos e privados), dificultando a deslocação de turistas na região em modalidades alternativas ao transporte em viatura própria ou alugada. |
|---|---|
-

	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de cooperação público-privado deficientemente disseminadas em termos de definição de necessidades de formação e respostas concretas às mesmas
Em termos de matriz de produtos	
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem turística associada a um conjunto de elementos que fazem a diferença da Região relativamente a outros destinos turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interesse dos investidores pela Região, face à sua fraca atractividade • Animação turística desprovida de uma relação de globalidade organizada em função de eventos e manifestações isolados • Sobreposições e repetições de produtos entre sub-regiões sem preocupações de selectividade
Em termos de procura	
<ul style="list-style-type: none"> • Factores de satisfação do turista: “Cordialidade da População”, “Atitude do Pessoal de Atendimento”, “Profissionalismo do Turismo”, “Variedade de Locais para Visitar” e “Variedade da Gastronomia” 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de visitantes comparativamente com o fluxo de turistas, associada à dificuldade de diferenciação de estratégias neste domínio • Fraca incidência do turismo internacional • Taxas de ocupação baixas • Factores de insatisfação do turista: “Facilidades de Estacionamento”, “Estado de Conservação de Estradas”, “Locais de Animação”, “Actividades/Eventos de Animação”, “Facilidade em Encontrar os Locais”
Oportunidades	Ameaças
Em termos de recursos geoestratégicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Forte potencial de crescimento do Aeroporto de Sá Carneiro e da sua atractividade em termos de implantação de companhias “low cost” com diversificação associada de rotas e placa giratória metropolitana 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergência de uma estratégia de promoção turística na Galiza dotada de uma marca com relevo no turismo religioso e cultural, com recursos autónomos e poder de comando e potencial de disputa de parte

<p>associada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Candidatura de Guimarães ao estatuto de Capital Europeia da Cultura Inexistência de estruturas de concertação e coordenação no âmbito do território do Minho turístico: somatório de territórios versus unidade de projectos. • Construção do terminal de passageiros de Leixões Recursos geoestratégicos mal percebidos pela dinâmica interna e externa de investimento do sector privado, a qual não tem perspectivado o Minho como unidade turística integrada. 	<p>dos recursos geoestratégicos do Minho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emergência de um Minho científico e tecnológico e de oferta cultural associada aos centros históricos de excelência • Riscos de que a constituição e estratégia de funcionamento da nova Entidade • Regional de Turismo do Norte não acautelem devidamente a defesa dos interesses de promoção do • Destino Turístico Minho, sobretudo em contexto de institucionalização deficiente do projecto “Reinventar o Turismo no Minho” • Recursos geoestratégicos mal percebidos pela dinâmica interna e externa de investimento do sector privado, a qual não tem perspectivado o Minho como unidade turística integrada. • Inexistência de meios de alojamento maioritariamente de qualidade elevada, capazes de impedirem a atracção do investimento turístico e o desenvolvimento de produtos essenciais ao Turismo do Minho • Fortes carências na implementação de um modelo institucional específico, voltado para o desenvolvimento do Turismo • Carência de meios (especialmente de recursos humanos com formação adequada), a nível institucional e operacional, para controlar a situação global do Turismo da Região • Pressão urbanística sem relacionamento com actividades económicas
--	--

Em termos de matriz de recursos

- Crescente desenvolvimento do Turismo, principalmente nas áreas em que a
- Região é rica em recursos (naturais e culturais) ou tem grandes potencialidades em produtos
- Inexistência de meios de alojamento de qualidade elevada e vocacionadas para segmentos importantes para o Minho turístico
- Destruição (real ou potencial) de áreas ambientalmente ricas, mas frágeis, designadamente no litoral
- Transformação da Região numa “terra de passagem” e redução da população residente

Em termos de matriz de produtos

- Condições favoráveis à estruturação de produtos de turismo de lazer, turismo cultural, turismo de natureza, turismo rural, turismo activo e desportivo com evolução potencial mais rápida para a maturidade
- Imagem turística globalmente positiva segundo inquirição de turistas Imagem turística da oferta de produtos regionais praticamente não decorrente de divulgação orientada para o efeito, largamente dependente de impressões de viagens e estadas anteriores
- Riscos de sobreposição de localizações e de territorialização da oferta, dificultando o modelo de mosaico de produtos
- Qualidade de Estratégias de divulgação de centros históricos ainda não suficientemente aproveitadas em termos de imagem turística global
- Emergência de forte profissionalização na componente de animação turística

Em termos de procura

- Tendência dos mercados para criarem produtos turísticos com base em recursos que a Região possui
- Uniformização na avaliação do turista sobre a região independentemente das nacionalidades
- Segmentos de mercado com melhores oportunidades de crescimento: Produtos baseados na cultura-ambiente; Jovens e activos, com predomínio do mercado interno e mercados de
- Forte dependência da actividade turística de canais de distribuição interessados na divulgação, promoção e comercialização deficiente atraídos pela região
- Falta de estruturação e de sistematização de acções de promoção empreendidas
- Imagem para o mercado desgarrada de uma imagem turística consolidada, com inexistência de formas objectivas que prendam o

proximidade, para produtos baseados na natureza; • Desportos náuticos e outras actividades de lazer em albufeiras e na orla costeira; • Turismo rural, devidamente requalificado e associado ao alojamento TH e TER; • Férias curtas, para qualquer dos produtos estruturantes, relativas aos mercados de proximidade e nacional; Turismo de lazer, dirigido a activos e à terceira idade, desde que haja criação de condições adequadas, para todos os mercados	visitante
---	-----------

Fonte: Quaternaire Portugal (2008)

Através da breve abordagem apresentada sobre a região do Minho, podemos afirmar convictamente que esta tem um forte potencial como destino turístico.

No entanto, a capacidade de atracção e de competitividade do futuro “Destino Turístico Minho” fica altamente dependente das relações de complementaridade existentes, a melhorar ou mesmo a criar entre os diversos agentes e operadores, sejam eles públicos ou privados.

Assim, é fundamental identificar os interesses comuns de todos os actores neste território, e que num esforço conjunto utilizem os recursos excepcionais que esta região integra.

Capítulo 7

TURIHAB – Associação de Turismo de Habitação

Na última década surgiu uma preocupação crescente pelo sector do turismo, muitos analistas chegam mesmo a avançar que o futuro do país ao turismo pertence.

Actualmente o sector do turismo tende a fugir dos lugares comuns, da massificação, dos conceitos repetitivos, procurando como alternativas cada vez mais a diferenciação e a qualidade.

O Minho integra os diversos recursos inimitáveis, desde o elemento natural, a actividade humana ou o seu produto, capaz de motivar a deslocação de pessoas.

Assim, podemos afirmar que o sector do turismo tem no Minho recursos de grande interesse dos quais se distinguem a paisagem e outros recursos naturais, os usos e costumes, o artesanato e o património monumental e artístico, o manancial de casa antigas e rústicas portuguesas, a variedade gastronómica, a potencialidade termal, sem dúvida o maior recurso prende-se com o património humano, a hospitalidade e arte de receber tipicamente características de alma portuguesa.

O Turismo de Habitação integra um projecto de maior alcance para a concretização das comunidades tipicamente rurais em termos de oferta de alojamento turístico.

7.1 - Apresentação da Turihab

A Turihab - Associação do Turismo de Habitação é uma associação sem fins lucrativos, constituindo sede social na Praça da República, freguesia e concelho de Ponte de Lima, distrito de Viana do Castelo.

A Turihab Instituiu-se em Ponte de Lima, no ano de 1983, promovida por um grupo de 12 elementos fundadores, admitindo como sócios as pessoas singulares que se dediquem ao Turismo de Habitação e estejam inscritas nessa qualidade na Direcção Geral do Turismo.

Em 1988 integrava 30 associados de todo o país, actualmente a associação congrega 93 associados, que se enquadram nas categorias de fundadores, efectivos e honorários.

As receitas da Turihab constituem os produtos das jóias de admissão, quotas fixas anuais e quotas variáveis dos associados, em função das despesas/receitas anuais; juros ou rendimentos de valores, heranças e legados eventualmente atribuídos à associação.

A localização da Turihab na vila de Ponte de Lima prende-se, fundamentalmente, pela vantagem conseguida na implementação do produto no universo local e a

proximidade dos organismos potencialmente irradiadores do Turismo no Espaço Rural, permitiram, posicionar a Turihab num conjunto protagonista de dinamização estratégica do desenvolvimento regional (ver figura 7.1).

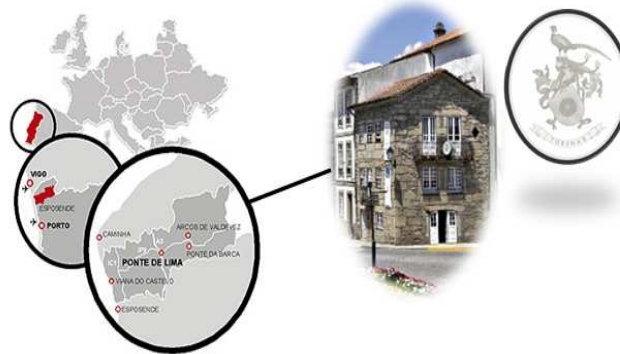


Figura 7.1 Localização da Turihab
Fonte: Elaboração própria

O produto Solares de Portugal foi criado pela Turihab e tem uma forte predominância no território do Minho como podemos observar na figura 7.2, e por isso torna-se de particular interesse o estudo desta organização para a investigação em causa.

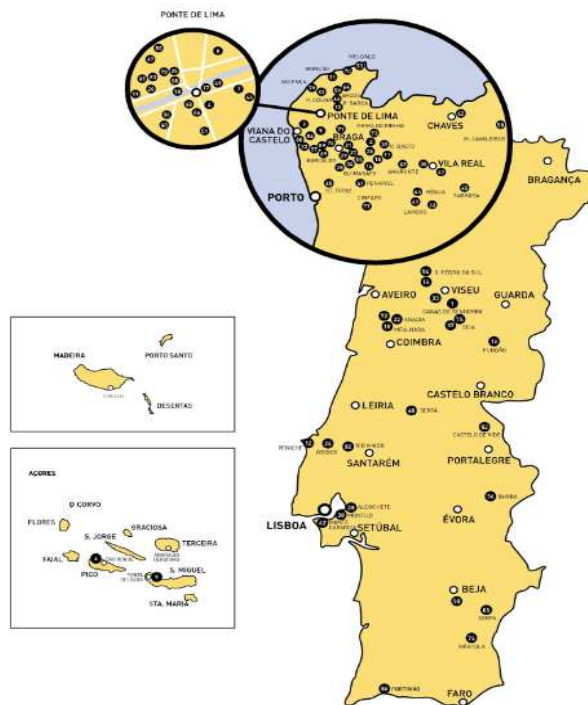


Figura 7.2 Distribuição das casas Solares de Portugal por Portugal Continental
Fonte: Arquivo Turihab

A Turihab tem como principal missão o apoio aos seus associados e o desenvolvimento do associativismo. É sua missão também, garantir e fomentar a

genuinidade da oferta e a qualidade da marca Solares de Portugal; conduzir acções de promoção e comercialização tanto no estrangeiro como em Portugal; garantir aos hóspedes estadias tranquilas, marcadas pela originalidade, bom gosto e tradição; preservar o património arquitectónico, promover a riqueza da nossa cultura, a arte de viver, as nossas tradições a hospitalidade e o acolhimento familiar.

Principais estratégias e objectivos da organização Turihab:

- Reestruturar e preservar a nível arquitectónico as casas inseridas na rede;
- Dinamizar as regiões interiores do país;
- Preservar a cultura e as tradições;
- Dar a conhecer a História portuguesa;
- Promover o associativismo e o modelo de qualificação dos Solares de Portugal.

Através da análise swot (ver tabela 7.1), é possível comparar as capacidades e os recursos internos da entidade com as ameaças e as oportunidades inerentes ao meio envolventes, de seguida é apresentada a análise swot da Turihab que achamos ser de importância apresentar para o caso de estudo em questão, que irá ser exposto no capítulo seguinte.

Tabela 7.1 Matriz swot da Turihab

<u>Pontos Fortes</u>	<u>Oportunidades</u>
Produto organizado	Novas Tendências do Mercado
Recursos Humanos	Meio Rural
Recursos Físicos	Apelativo Cultural
Recursos Tecnológicos: Central de Reservas	Turismo Desportivo
Turismo Diversificado	Procura do Interior
Património Construído	Localização das casas
Património Natural	Rotas Turísticas
Animação Cultural e Turismo	
Artesanato Diversificado	
Vinhos e Gastronomia	
<u>Pontos Fracos</u>	<u>Ameaças</u>
Fraco Associativismo/Cooperação	Outras Rotas Turísticas
Design	Indústrias Poluentes
Acessibilidades Interior	Indefinição do Produto
Promoção dos Produtos	Promoção e Marketing Nacional
	Informação Precária
	Outras Associações

Fonte: Arquivo Turihab

A Turihab actua no mercado da prestação de serviços aos associados inscritos na Direcção Geral do Turismo, nas modalidades de alojamento Turismo de Habitação (TH) e Turismo no Espaço Rural (TER).

A organização em estudo distingue-se pela cooperação, concentrando todos os esforços na projecção de uma imagem de marca de qualidade diferenciada e inovadora "Solares de Portugal". Acresce em toda a dinâmica organizacional, os objectivos de restauração e preservação do património cultural, arquitectónico, popular ou erudito, natural e humano, a cultura e tradição.

O quadro permanente da Turihab é constituído pelos associados, para além do staff administrativo, nas áreas de marketing (central de reservas), gestão e secretariado (ver figura 7.3). A área de contabilidade é assegurada por um consultor externo assim como a formação informática e outras quando justificadas.



Figura 7.3 Organograma da Turihab
Fonte: Arquivo Turihab

A Turihab possui uma estrutura associativa que funciona como agente moderador e de controlo em que se apoiam as casas, os operadores turísticos e agentes de viagem e junto todas as entidades de forma a alargar as suas competências tendo em vista a satisfação do consumidor do Turismo no Espaço Rural.

Dispõe ainda de uma central de reservas cujo principal objectivo é a centralização dos serviços de comercialização da rede dos Solares de Portugal.

Os clientes da Turihab compõem de uma maneira particularizada os associados da própria organização, no âmbito da prestação de serviços globais, e na generalidade, a qualidade e profissionalismo no atendimento de exigências crescentes dos potenciais consumidores do turismo; desde o simples visitante turista, ao consumidor final, o operador turístico, agências de viagem, imprensa, instituições, organismos públicos e privados no mercado nacional e internacional.

O perfil do turista consumidor do Turismo de Habitação apresenta tendências e motivações como; o voltar às origens, o regresso à valorização e culto do passado cultural e natural preservando a identidade das civilizações, a aspiração ao contacto com o meio rural como refúgio da vida de stress massificada, procurando novamente o relacionamento com o meio rural.

O turista simpatizante deste tipo de modalidade de oferta turística situa-se na faixa etária dos 40 aos 60 anos de idade de elevado nível socioeconómico e é proveniente da classe média alta.

Os potenciais mercados clientes integram o mercado nórdico, com grande predominância do inglês, ainda os mercados Benelux e a vizinha Espanha. O mercado americano e nacional também tem a sua relevância.

Outros mercados de penetração mais difícil como o Sul-africano e Asiático, também são considerados como potenciais clientes futuros.

7.2 - Criação da Marca Solares de Portugal

A palavra Solares está associada a casa de família (donde procede uma família), sendo o Turismo de Habitação uma forma familiar de fazer turismo que tanto pode exercer-se na casa principal como em dependências e pequenas casas rústicas anexas.

Solares de Portugal, engloba as Casas Antigas, as Quintas & Herdades e as Casas Rústicas - o que significa recuperação de património Erudito e Rústico (ver tabela 7.2).

Tabela 7.2 Caracterização das diferentes modalidades integrantes dos Solares de Portugal

Casas Antigas	Quintas e Herdades	Casa Rústicas
Caracterizadas pela sua arquitectura erudita, muitas delas remontam aos séculos XVII e XVIII. O mobiliário inclui muitas vezes excelentes obras de arte que marcam épocas e movimentos da história.	Caracterizam-se pela existência de uma propriedade agrícola. O acolhimento pode apresentar uma componente marcadamente rural. A casa principal enquadra-se na arquitectura clássica erudita ou rústica	Caracterizam-se pelo valor etnográfico da sua arquitectura simples de pequenas dimensões, usando materiais e processos construtivos locais. Nos interiores o mobiliário é simples mas confortável e prático

Fonte: Arquivo Turihab

Com Solares de Portugal a Turihab adoptou uma estratégia no sentido de utilizar uma designação que é facilmente compreendida em Portugal e que reflecte uma imagem de qualidade.

Outro aspecto curioso é a separação da palavra Solares, em que a palavra “SOL” alicia o cliente a uma relação de férias com sol, e a palavra “ARES” que tramite uma sensação de “bons ares” ligado ao contacto com natureza.

A tranquilidade que se respira nas quintas e Herdades, a simplicidade que emana das Casas Rústicas ou a magnificência que resplandece das casas antigas, convidam precisamente à retrospecção, à revitalização do corpo e ao reencontro com a natureza.

7.3 - Nova Legislação TER

A existência da Turihab sem dúvida contribuiu para a elaboração da Nova Legislação, publicada em Março de 2008, este novo Decreto-Lei criou duas classificações independentes – o Turismo de Habitação e o Turismo no Espaço Rural.

Assim, a Turihab passou a integrar em 2008 a CT 144 - Comissão Técnica de Normalização para o Turismo, na subcomissão para o Turismo TH/TER, para Transcrição da ERS 3001 TH/TER para Norma Portuguesa.

7.4 - Aposta na Qualidade

A TURIHAB iniciou, em Maio 2004, um processo de certificação dos serviços da sua rede de casas associadas sob a marca Solares de Portugal, processo que ficou concluído, dois anos mais tarde, em Maio de 2006.

Este projecto teve como objectivo geral, assegurar a sobrevivência, competitividade e expansão das casas Solares de Portugal, numa análise mais detalhada, sobre os objectivos externos do projecto, a organização pretendeu orientar a oferta das casas para as necessidades e exigências dos mercados, criar uma imagem de qualidade e excelência associada à marca e ao alojamento TER, em geral e dar mais garantias aos mercados, clientes e hóspedes em relação à qualidade dos serviços prestados.

No interior da rede Solares de Portugal, pretendeu assegurar a solidariedade e coesão interna do alojamento TER consolidando o associativismo, num sector de micro empresas, criar um elevado nível de serviço associado à marca Solares de Portugal, apoiado num processo de melhoria contínua e dispor de padrões de desempenho comuns a todas as casas que pertencem à rede.

Para apoiar as casas Solares de Portugal, em todo este processo, a Turihab criou um *help desk*, com capacidade para prestar todas as informações necessárias, foi elaborado um Manual de Boas Práticas para o serviço de acolhimento TER e criados outros documentos de suporte (modelo de questionário a hóspedes, questionário de auto-avaliação, questionário de auditoria mistério).

O Manual de Boas Práticas, constitui um repositório de recomendações, procedimentos e comportamentos associados às melhores práticas no serviço em todas as etapas do acolhimento (reservas, chegadas, estadas - alojamento, refeições, atendimento e animação, partida) e contém ainda recomendações em relação a

aspectos transversais, tais como: manutenção e conservação, informação para os hóspedes e ambiente, energia, higiene, segurança e envolvente externa.

O projecto ficou completo, com a realização de um conjunto de acções de formação orientada para proprietários e colaboradores das Casas e destinadas a divulgar a norma ERS 3001, o Manual de Boas Práticas e o modelo de monitorização dos serviços, adoptado.

7.5 - Aposta na Inovação e no Ecommerce

A Turihab desenvolveu uma aposta no e-commerce criando um novo sistema de gestão da informação das reservas, com o intuito de fomentar um maior fluxo de reservas e tornar o seu tratamento mais eficiente.

O sistema de informação de reservas faz a ligação em rede de todas as casas associadas e possibilita que os associados façam a sua gestão interna, assim como o serviço de consulta de disponibilidades, marcação e pagamento de reservas para o cliente, através do site www.solaresdeportugal.pt.

Com as novas tecnologias é esperado o aumento das reservas e do reconhecimento desta tão singular forma de Turismo em Portugal.

7.6 - Cooperar para Promover

A opção estratégica tomada pela TURIHAB é “cooperar para promover”. Neste âmbito, a organização de redes e a cooperação tornaram-se num factor primordial de promoção da associação.

A cooperação assenta em três pilares; a cooperação local, através das instituições locais (ADRIL e ATA), que promovem a marca Aldeias de Portugal, a cooperação nacional, através das Regiões de Turismo, AICEP e o sector privado, que promovem os Solares de Portugal, evitando a competitividade entre os parceiros; e a cooperação internacional, através da criação das redes Europa das Tradições e Fazendas do Brasil, aumentando a promoção em novos mercados.

7.5 - A Oferta e a Procura

A oferta dos Solares de Portugal, em 2008, correspondia a 92 casas, todas certificadas de acordo com a ERS3001 TER, totalizando 594 Quartos e 1188 camas. A média de quartos por casa é de 6,53 Quartos/casa.

Na oferta Solares de Portugal, o grupo de Casas Antigas representa 50% da oferta total, as Quintas e Herdades 36% e as Casas Rústicas 14% (ver figura 7.4).

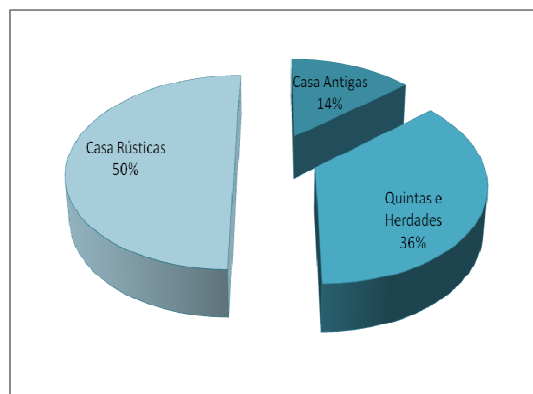


Figura 7.4 Distribuição do produto por categoria

Fonte: Arquivo Turihab

Tratamento estatístico: Elaboração própria

7.5.1 - Distribuição do Produto por Agências Promocionais

Analisando a oferta pela distribuição geográfica verifica-se que o Norte de Portugal representa 73% da oferta, seguindo-se a região do Centro com 11%, Lisboa e Vale do Tejo com 8%, Alentejo com 5%, Açores com 2% e Algarve com 1% (ver figura 7.5).

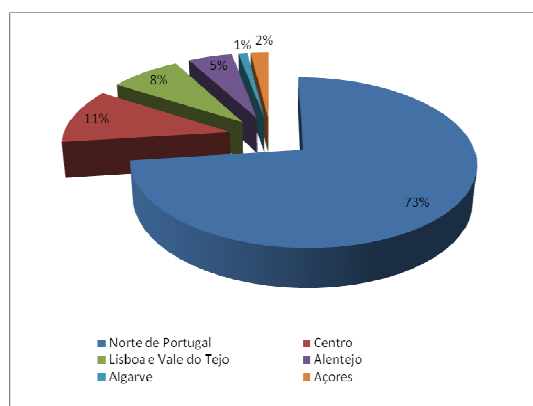


Figura 7.5 Distribuição do produto por agências promocionais – 2008

Fonte: Arquivo Turihab

Tratamento estatístico: Elaboração própria

7.5.2 - Ocupação

7.5.2.1 - Taxa de Ocupação por Localização Geográfica

Analisando a figura 6.6, relativo à taxa de ocupação por localização geográfica, verifica-se que as casas da região de Lisboa e Vale do Tejo são as que obtiveram melhor taxa de ocupação, seguindo-se as casas do Algarve. O Norte de Portugal, a Região do Centro e os Açores apresentam valores muito próximos, a região do Alentejo foi a que registou, em 2008, a menor taxa de ocupação, ficando abaixo da média geral.

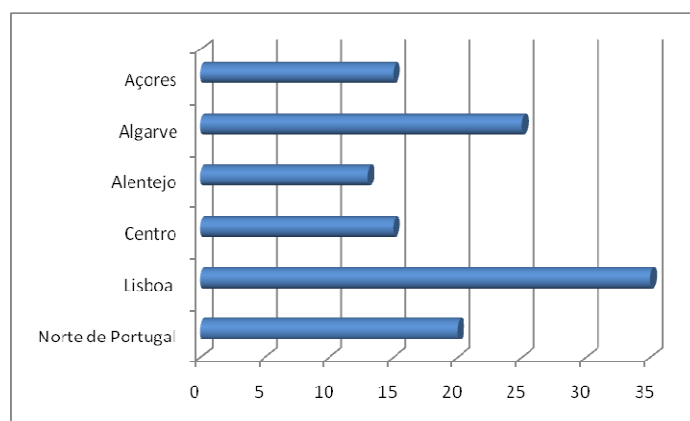


Figura 7.6 Taxa de Ocupação por Localização Geográfica - 2008

Fonte: Arquivo Turihab

Tratamento estatístico: Elaboração própria

7.5.2.2 - Ocupação Mensal

A ocupação mensal (figura 7.7) revela que a sazonalidade é de facto muito acentuada no Turismo de Habitação e no Turismo no Espaço Rural. A ocupação é muito concentrada no mês de Agosto. Junho, Julho e Setembro apresentam ainda valores de ocupação acima da média anual. Todos os restantes meses apresentam valores abaixo da média anual, sendo que os meses de menor ocupação são Janeiro, Fevereiro e Novembro.

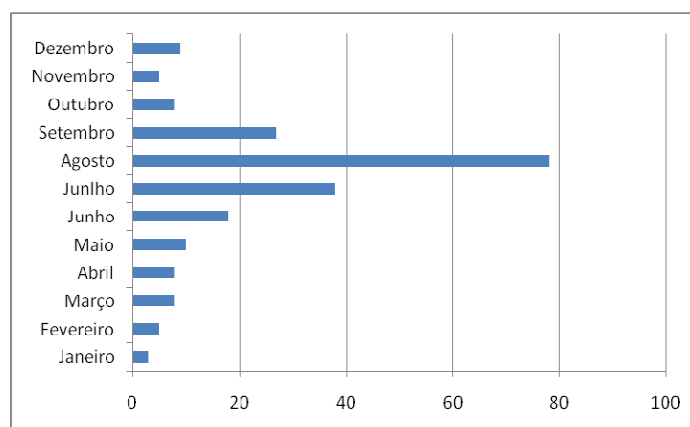


Figura 7.7 Ocupação Mensal - 2008

Fonte: Arquivo Turihab

Tratamento estatístico: Elaboração própria

7.5.2.3 - Ocupação por Mercados

No que diz respeito à procedência dos hóspedes dos Solares de Portugal, 78,7% da taxa de ocupação é resultado de estadias de estrangeiros (ver figura 7.8).

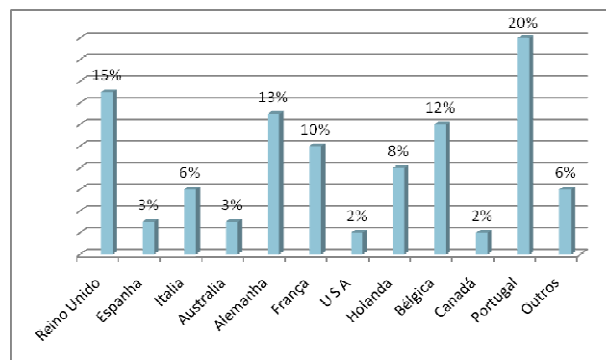


Figura 7.8 Ocupação por Mercados - 2008

Fonte: Arquivo Turihab

Tratamento estatístico: Elaboração própria

Em 2008 o principal mercado dos Solares de Portugal foi o mercado Português (21,3%), de seguida o mercado inglês, tradicionalmente o mais importante dos Solares, registou uma forte quebra, não indo além dos 15,5% em 2008.

Seguem-se os mercados: alemão (13,5%), Belga (12%), Francês (9,8%), Holandês (8,9%) e Italiano (5,5%).

Em suma, o grande desafio dos tempos actuais centraliza o desenvolvimento, o aperfeiçoamento e a qualidade total, a inovação e flexibilidade, a cooperação, a promoção, a recriação das relações internas do corpo organizacional, a motivação e a sociabilidade humana, traduzindo os ingredientes conducentes ao sucesso da relação da empresa com a envolvente interna e externa.

A análise de cumplicidade de um projecto empresarial relativamente aos objectivos e imperativos, as estratégias implementadas e as acções desenvolvidas e resultados alcançados exemplifica o sucesso da Turihab - Associação do Turismo de Habitação.

A Turihab notabilizou-se por um projecto de promoção internacional do Turismo de Habitação de Portugal e de apoio ao desenvolvimento sustentável local e regional com um potencial gerador pela junção das potencialidades do Norte de Portugal, em particular na área do Minho.

Capítulo 8

Análise do Caso

Neste capítulo procura-se desenvolver o caso de estudo com base no modelo conceptual desenvolvido no quarto capítulo (ver figura 8.1).

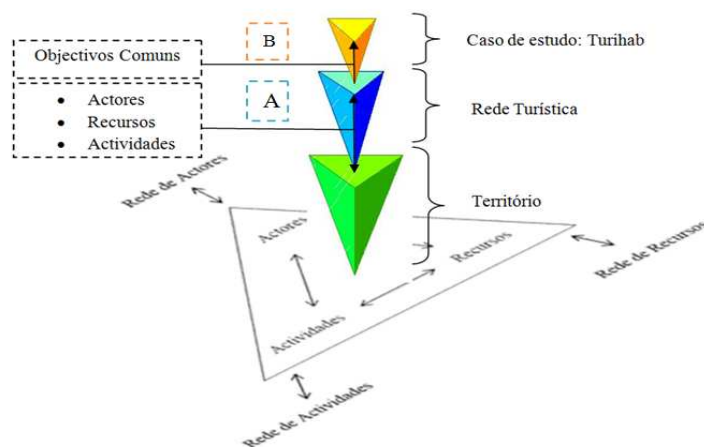


Figura 8.1 Modelo conceptual de análise
Fonte: Elaboração própria

Este capítulo expõe a análise da interacção de cada uma das variáveis integrantes do modelo, e que de certa forma esta contribua para o estudo da dinâmica territorial e turística daí advindas.

8.1 - Articulação entre a Rede Turística e a Rede Territorial

Após tomar como unidade de análise o território Minho e a sua rede turística, em particular a organização turística em estudo, a Turihab, procedeu-se à recolha de dados primários no qual foram feitas entrevistas em que posteriormente para efeitos de análise decompôs-se a articulação em estudo nos elementos básicos de cada uma das redes consideradas no estudo: actores, recursos e actividades.

8.1.1 - Actores

Os actores são o elemento chave para a compreensão do carácter dinâmico e relacional entre as redes territorial e turística, podendo conceder ou extrair valor aos recursos do território e inclusive eles próprios serem considerados recursos do mesmo, ou seja são os principais catalisadores da mudança e dinâmica territorial.

Os actores podem ser divididos em dois grupos: actores privados e actores públicos.

Os actores privados do território e da rede turística desenvolverão actividades através estratégias territoriais utilizando os diversos recursos territoriais, com o

objectivo de melhorar a sua posição na rede. As actividades desenvolvidas poderão ser coadjuvadas ou obstaculizadas pelos próprios actores públicos presentes.

Os actores públicos têm a responsabilidade da criação de condições para o desenvolvimento local, que consequentemente influenciará a actuação dos actores privados.

A atracção de um destino será inevitavelmente condicionada pela interacção entre os actores públicos e privados do território, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de actividades que exijam complementaridades e actuações conjuntas.

No nosso estudo procuramos saber quais os principais actores privados do território e particularmente da rede turística a ele associada e o tipo de interacção entre eles.

De uma forma abrangente, a nível actores turísticos, através das entrevistas efectuadas, podemos afirmar que os actores turísticos são todos aqueles que proporcionam a oferta turística e impulsionam a procura turística, ou seja, o alojamento, acessibilidade e animação turística.

A nível de actores turísticos destrancam os seguintes actores privados: Hotelaria, Turismo no Espaço Rural (TER), Turismo de Habitação (TH) e todos os actores ligados ao turismo como por exemplo os transportes, animação turística e agências de viagens.

Verificou-se que os principais actores territoriais no Minho de carácter público são nomeadamente: câmaras municipais, Associação do Desenvolvimento do Turismo no Norte de Portugal (ADETURN), Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN), Entidade Regional do Turismo – Porto e Norte de Portugal (ET RTPNP), estas três últimas são consideradas pois o Minho está integrado no Norte de Portugal logo é directamente influenciado por estas entidades.

Em geral, a relação entre público e privado e mesmo dentro dos próprios sectores, é extremamente limitada, deste modo denota-se que não é possível potenciar e desenvolver os recursos do território, sendo que os próprios actores não se consideram como um recurso ou atractivo territorial que permita a atracção de novos actores.

Estas limitações e características dos actores estão relacionadas de uma forma muito significativa com as características e actuação dos actores territoriais e turísticos públicos, sendo para muitos entrevistados a actuação destes últimos a causa fundamental da limitada atractividade territorial.

Caracterizados os actores territoriais e turísticos pelos entrevistados, a ideia global a reter é a ausência de dimensão territorial na actuação dos mesmos, não existindo actores territoriais que tenham como âmbito de actuação a globalidade do território

do Minho. Tal facto origina a prevalência e a sobreposição de políticas e estratégias concelhias que poderão ser diversas ou antagónicas quando tomadas territorialmente.

A nível turístico, a situação é equivalente, agravada pelo facto de esta actividade exigir para a sua afirmação e sustentabilidade uma interacção e articulação por forma a permitir a criação de um produto integrado.

8.1.2 - Recursos

Os recursos existentes podem ser divisíveis em tangíveis e intangíveis.

Os recursos tangíveis são na sua natureza de carácter físico e integram todos os recursos materiais presentes no território, desde as infra-estruturas até à dotação natural, patrimonial ou paisagística. Estes recursos influenciam inevitavelmente a produtividade e desenvolvimento do território e especialmente a rede turística deste associado.

Os recursos intangíveis contêm uma componente relacional notável, já que a sua activação e origem reside sobretudo no estabelecimento de relacionamentos, sendo que estes recursos condicionam a forma de utilização e o valor dos recursos tangíveis do território.

O território contém recursos tangíveis que todavia são completados por recursos intangíveis, que os complementam e lhes conferem carácter, sendo a história, a autenticidade e a tradição associados ao território, factores que são extremamente valorizados numa visão de destino turístico.

Os recursos tangíveis no território Minho destacados pelos entrevistados foram os seguintes:

- Diversidade de recursos e atracções naturais com destaque o Parque Nacional da Peneda Gerês;
- Conjunto de recursos culturais e patrimoniais assinalável, como o vasto património histórico, incluindo um relevante legado arqueológico e património edificado, disseminado por todo o território, com destaque para os centros históricos de grande valor histórico e patrimonial;
- Diversidade de paisagem desde urbana, rural e praia;
- Gastronomia diversificada, bem característica e muito ligada ao mundo rural.

Relacionado com os recursos tangíveis todos os entrevistados revelaram insatisfação a nível da valorização dos recursos, perseveração e como tal a sua própria dinâmica, principalmente devido às fracas acessibilidades entre os diversos recursos.

Os recursos intangíveis do Minho estão intimamente ligados á afabilidade e acolhimento dos Minhotos, onde é a experiência única, resultante do contacto com o modo de viver no Minho que leva o turista a deslocar-se a este.

8.1.3 - Actividades

As actividades desenvolvidas num dado território projectarão uma imagem da própria conjugação dos vários tipos de actores e recursos existentes, ou seja será esta interacção entre os actores o elemento principal para a condução quer de actividades quer na troca de recursos.

Na sua generalidade, os entrevistados atestam a importância do desenvolvimento de mais actividades no território (por exemplo criação de roteiros, pacotes conjuntos), revelando-se estas particularmente importantes na actividade turística, já que segundo os mesmos, é imperioso conseguir ganhar mais motivos de interesse que permitam a manutenção temporal do turista. Para isso é necessário conjugar a oferta e interesses turísticos do território com interesses do território, de forma a que sua exploração seja equilibrada e preserve a identidade local.

Como ainda não existe o reconhecimento unânime da importância do desenvolvimento destas actividades e da elaboração de produtos integrados, essas actividades ainda são limitadas no território, fruto da débil interacção entre actores, excepto alguns casos como por exemplo o produto Solares de Portugal criado pela Turihab.

8.2 - Objectivos Comuns

O encontro de objectivos comuns é essencial para desencadear uma actuação conjunta e coerente entre os actores, ou seja uma reunião de esforços visando o mesmo propósito.

A principal lacuna entre actores privados e públicos, evidenciada nas entrevistas, é fundamentalmente a falta de coordenação e organização, e apesar de existir uma grande capacidade para cooperar, é notável a desmedida dificuldade em estabelecê-la, traduzindo-se numa carência no desenvolvimento de actividades conjuntas movidas de interesses comuns.

No caso de estudo Turihab, verifica-se uma grande coerência de interesses por parte dos líderes e associados, concentrados em torno de perspectivas empresariais comuns, sendo o nível de complementaridade existente entre os associados da Turihab assinalável.

A Turihab deve ser um exemplo a levar em conta para o território do Minho como destino turístico, desde o seu sucesso na criação de redes, cooperação, organização até á sua aposta na qualidade e certificação, toda a sua acção neste sentido reflecte que é possível conciliar os interesses individuais e os interesses comuns.

O sucesso alcançado pela Turihab só foi possível através de um plano estratégico e inovador, no entanto visando sempre a valorização e preservação do património.

A regionalização foi claramente denotada pelos entrevistados como factor chave para o desenvolvimento regional, tal como a existência de uma entidade reguladora que concilie os interesses privados e públicos de modo, a que não haja consumo excessivo dos recursos para proteger do risco da extinção destes e consequentemente a perda da identidade local. Assim, a exploração turística tem que ter em conta as dinâmicas e características particulares do território.

Capítulo 9

Considerações Finais

9.1 Conclusões

O trabalho de investigação, procurou estudar as relações estabelecidas entre um território tomado como uma rede interorganizacional e um elemento particular do território: a sua rede turística.

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões relativas ao estudo desenvolvido, limitações inerentes ao estudo, e finaliza com sugestões de investigações futuras a empreender.

9.2 – Síntese das Principais Conclusões

Por intermédio do tratamento qualitativo dos dados recolhidos, quer primários, quer secundários, procedeu-se à análise da informação, tendo por vista as sempre referenciais questões de investigação formuladas e as dimensões do modelo conceptual de análise desenvolvido com as suas correspondentes variáveis explicativas, tendo sido o resultado da análise apresentado no Capítulo 8. Subsequentemente serão reflectidas as principais conclusões obtidas do mesmo no que concerne a cada uma das variáveis contempladas pelo modelo.

De uma forma esquemática expõe-se a síntese das principais conclusões na Tabela 9.1.

Tabela 9.1 Esquematização sintética das principais conclusões

A Interacção entre a Rede Territorial e a Rede Turística	Actores	Uma fraca dinâmica territorial caracterizada por um frágil tecido de actores que não agiliza a sua movimentação e coordenação em redor do desenvolvimento de actividades geradoras de valor. A atomização existente dos actores não potencia a valorização dos recursos, não se afirmando estes deste modo, como um recurso do território, mas antes como uma lacuna no mesmo. A rede turística padece, ao não conseguir conjugar, a débil capacidade de actuação dos actores turísticos na ausência de sensibilidade dos múltiplos interlocutores da política territorial do Minho como um
	Recursos	
	Actividades	

		<p>todo. Esta tem um valor limitado quando comparado com o seu verdadeiro potencial, notabilizando-se apesar de tudo, como uma das principais redes do território, conseguindo no seu funcionamento ter influencia a um nível multidimensional no mesmo.</p>
↕	↕	↕
<p>Caso de Estudo: Turihab</p>	<p>Objectivos Comuns</p>	<p>Existem interesses comuns quer seja entre actores territoriais ou actores turísticos, privados ou públicos, no entanto ainda não foi possível a conjugação de uma acção contígua. O grande desafio lançado é precisamente actuar neste sentido e conseguir conciliar os interesses individuais e os interesses comuns, atendendo sempre às características particulares do território.</p>

Fonte: Elaboração própria

9.3 - Limitações do Estudo

A nível de limitações de estudo, é notável que este campo de investigação é ainda relativamente pouco explorado o que dificultou o trajecto em termos de análise e estudo.

O conteúdo da investigação, por se debruçar sobre um território, e dentro deste de uma forma particular na rede turística, conduziu a uma limitação de teor metodológico que encaminhou o estudo de uma forma particular e exclusiva.

Por último, o número das entrevistas não era suficiente, pelas características e objectivos de investigação que comportavam, de modo a garantir a representatividade da amostra em termos quantitativos. Contudo a representatividade qualitativa parece assegurada, tendo-se exposto de uma forma conclusiva pois o tratamento qualitativo dos dados foi pensado como sendo o mais recomendável para o estudo empreendido.

9.4 - Sugestões para Futuras Pesquisas

O presente trabalho de investigação centra-se numa área com importância crescente em termos sectoriais e científicos: a avaliação das estruturas de rede que suportam o funcionamento de pequenas organizações.

Apesar de haver um crescente número de projectos de investigação, e publicações, nesta área, o presente trabalho não aborda a temática em termos de sociometria mas sim em termos de análise qualitativa centrada nas entrevistas aos actores intervenientes nesta área.

Neste sentido, sentimos que este trabalho introduz um contributo em termos desta vertente. No entanto, também ficamos conscientes de que este tipo de análises e abordagens necessitam de ser muito mais exploradas no futuro.

Referências Bibliográficas

Ansarah, M. (org.) (2001), Turismo: como aprender, como ensinar, Vol.2, Nº3, pp. 65-203.

Baloglu, S. e McCleary, K. (1999), *"A model of destination image formation"*, Annals of Tourism Research, Vol. 26, Nº 4, pp.868-897.

Berneker, P. (1965), *"Les Fondements du Tourisme"*, Cours d'Études Touristiques, Genève.

Commission and the European Council (1998), *"An European community Strategy to Support the development of Sustainable Tourism in the Developing Countries"*, Communication from the commission to the Council and the European Parliament.

Croce, E. e Perri, G. (2008), *"Il turismo enogastronomico. Progettare, gestire, vivere l'integrazione tra cibo, viaggio, território"*, Franco Angeli, Milano.

Mittleman, E. (19--), *"An outline of American Geography"*, United States Information Agency, Washington.

Engers, M. (1987), Paradigmas e metodologias de pesquisa em educação: Notas para reflexão, Porto Alegre, pp.53-64.

Gartner, W. (1996), *"Tourism development: principles and policies"*, Van Nostrand Reinhold, New York.

Grängsjö, Y. (2003), *"Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings"*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.33, Nº5, pp.427-448.

Hakansson, H. (editor) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, IMP Project Group, New York: Wiley.

Hakansson, H. e Ford, D. (2002), *"How Should Companies Interact in Business Networks?"*, Journal of Business Research, Vol.55, Nº2, pp.133-139.

Hakansson, H., Havila, V. e Pedersen, A. (1999), *"Learning in Networks"*, Industrial Marketing Management, Vol.28, Nº5, pp.443-452.

Hakansson, H. e Johanson, J. (1992), *"A Model of Industrial Networks"*, in Industrial Networks: A New View of Reality, B. Axelsson and G. Easton (editors), London: Routledge, pp.28-34.

Hakansson, H. e Johanson, J. (1993), *"The Network as a Governance Structure"*, in *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, Grabher, G. (editor), London: Routledge, pp.33-55.

Hakansson, H., e Snehota, I. (1995), *"Developing Relationships in Business Networks"*, London: Routledge.

Hakansson, H., Tunisini, A. e Waluszewski, A. (2003), *"Place as a Resource in Business Networks"*, Paper Presented at the 18th IMP Annual Conference, Dijon, France.

Jamal, T. e Getz, D. (1995), *"Collaboration Theory and Community Tourism Planning"*, Annals of Tourism Research, Vol. 22, Nº1, pp.186-204.

Leiper, N. (1979), *"The Framework of Tourism"*, Annals of Tourism Research, Vol.6, Nº1, pp.390-407.

Mattsson, L-G. (2003), *"Understanding Market Dynamics Potential Contributions to Market(ing) Studies From Actor-Network Theory."*, Paper Presented at the 19th IMP Annual Conference University of Lugano, Switzerland.

Murdoch, J. (2000), *"Networks - a New Paradigm of Rural Development?"*, Journal of Rural Studies, Vol.16, Issue 4, pp.407-419.

Palmer, A. (1996), *"Linking External and Internal Relationship Building in Networks of Public and Private Sector Organizations: a Case Study"*, International Journal of Public Sector Management, Vol.9, Nº3, pp.51-60.

Quaternaire Portugal (2008), *Reinventar o Turismo no Minho*, Portugal.

Ritchie, J. e Crouch, G. (2005), *"The competitive destination: a sustainable tourism perspective"*, CABI Publishing, Oxon

Tremblay, P. (1998), *"The Economic Organization of Tourism"*, Annals of Tourism Research, Vol.25, Nº4, pp.837-859.

Vera, F. (Coord.) (1997), *"Análisis territorial del turismo"*, Ariel, Barcelona.

World Tourism Organization (1997), *"Tourism 2020 Vision: A New Forecast"*, Executive Summary, Madrid.

World Tourism Organization (1998), *"Apuntes de metodología de la investigación del turismo"*, Madrid.

Sites Consultados

Fadeeva, Z. e Halme M. (Ed.) (2001), *"The Emerging Paradigm of Sustainable Tourism - A Network Perspective"*, Final Project Report, Sweden. Disponível em:
[http://www.iiee.lu.se/Publication.nsf/\\$webAll/0419B505E61A7DCFC1256BE90036E17C/\\$FILE/EMPOST_final_report.pdf](http://www.iiee.lu.se/Publication.nsf/$webAll/0419B505E61A7DCFC1256BE90036E17C/$FILE/EMPOST_final_report.pdf), acessado em 20/11/2008.

<http://www.solaresdeportugal.pt/>, acessado em 20/11/2008.

Outros

Arquivo Turihab – Documentos e/ou dados cedidos pela organização Turihab.

Anexo 1 – Guião de entrevista para peritos do território e do turismo no Minho

1. Quem considera serem os principais actores turísticos/territoriais públicos e privados do Minho?
2. Existe entre eles interacção ou coordenação frutífera ao nível das actividades desenvolvidas que seja criadora de valor para o turismo no território?
3. Quais as potencialidades (recursos) turísticas que existem no Minho?
4. Quais as principais lacunas que identifica na organização turística do Minho?
5. Qual o grande desafio do Minho em termos turísticos?
6. Como percepciona o turismo praticado no Minho como gerador de riqueza para o território?
7. Na sua opinião, o valor e os motivos de interesse turístico do território poderão ficar em jogo se não se atender à sua dinâmica e características particulares?

Anexo 2 - Guião de entrevista para associados da Turihab

1. Quais as potencialidades (recursos) turísticas que existem no Minho?
2. Como percepciona o turismo praticado no Minho, como gerador de riqueza para o território?
3. Quais as motivações que fizeram com que aderisse à Turihab?
4. Após a adesão à Turihab, como evoluiu a comunicação, cooperação e interacção com os seus pares?
5. Concorde com a política estratégica de desenvolvimento da Turihab?
6. O que de mais importante deu a Turihab ao turismo, e em que é que essa dádiva se manifestou no desenvolvimento do território?

Anexo 3 - Guião de entrevista para órgãos da Turihab

1. Quem considera serem os principais actores turísticos/territoriais privados e públicos do Minho?
2. Existe entre eles interacção ou coordenação frutífera ao nível das actividades desenvolvidas que seja criadora de valor para o turismo no território?
3. Quais as potencialidades (recursos) turísticas que existem no Minho?
4. Quais as principais lacunas que identifica na organização turística do Minho? Na sua opinião porque ainda não foram solucionadas?
5. Qual o grande desafio do Minho em termos turísticos?
6. Na sua opinião, o valor e os motivos de interesse turístico do território poderão ficar em jogo, se não se atender à sua dinâmica e características particulares?
7. Quais as principais motivações que fizeram surgir a Turihab?
8. Qual o principal argumento que utilizaram para angariar o associado?
9. O que de mais importante deu a Turihab ao turismo, e em que é que essa dívida se manifestou no desenvolvimento do território?